

# Laut gedacht: Fundraising als Vertrieb?

Von Sprache, Beziehung und Macht – und die Frage, worum  
es im Fundraising eigentlich geht

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management



Und - wie viel hat das Mailing gebracht?“ Diese Frage höre ich oft. Manchmal als erste, manchmal als einzige. Nicht: Worum ging es in der Aktion? Oder: Was hat die Geschichte ausgelöst? Nur: „Wie viel?“ Und jedes Mal denke ich: Ja, klar – und nein, so nicht.

Denn natürlich sind Zahlen wichtig. Wir müssen wissen, was trägt, was wirkt, was sich lohnt. Aber die Frage selbst zeigt: In vielen Köpfen ist Fundraising vor allem eins – eine Variante von Vertrieb. Ein moralisch aufgeladenes Verkaufsgespräch, mit besseren Absichten. Nur eben: mit Spenden statt Produkten, mit Spender:innen statt Kund:innen.

Ein Vergleich, der häufig gezogen wird – und doch führt er oft in die Irre: Fundraising sei wie Vertrieb. Schließlich geht es in beiden Fällen ums „Überzeugen“, ums „Anbieten“, ums „Abschließen“. Und doch: Je länger ich im Fundraising arbeite, desto klarer wird mir, dass dieser Vergleich auf vielen Ebenen nicht trägt. Oder zumindest gefährlich verkürzt ist.

Denn Fundraising funktioniert anders. Es ist kein Vertrieb mit sozialem Anstrich – sondern eine eigenständige, komplexe Praxis. Eine, die Nähe und Distanz austariert, die Vertrauen aufbaut, wo andere nur verkaufen, und die sich immer wieder zwischen Wirkung, Beziehung und Organisation verorten muss.

## **Fundraising ist Beziehung, kein Verkaufsprozess – Sprache formt unsere Wahrnehmung**

Sprache ist kein neutrales Werkzeug. Sie formt unsere Wahrnehmung – und damit unsere Wirklichkeit.

In der Kommunikationswissenschaft spricht man von Framing: Sprache rahmt, was wir sehen, fühlen, tun.

Wer im Fundraising von „(Spenden-)Produkten“, „Kundensegmenten“, „Conversionrates“ oder „Wertschöpfungsketten“ spricht, übernimmt Denkmodelle aus dem Vertrieb – und bringt damit Bedeutungsrahmen ins Spiel, die von Effizienz, Austausch und Steuerbarkeit geprägt sind.

Aber Fundraising funktioniert anders: Wie auch im Vertrieb verlaufen Prozesse selten strikt linear – doch im Fundraising prägen emotionale, oft schwer planbare Dynamiken das Geschehen. Es ist widersprüchlich, manchmal chaotisch. Und immer menschlich.



Wenn wir unsere Arbeit in den Frames des Marktes beschreiben, behandeln wir Menschen am Ende auch wie Marktteilnehmer:innen – nicht wie das, was sie eigentlich sind: Menschen, die geben, weil sie sich verbunden fühlen.

Diese Verbindung ist keine Transaktion, kein Verkauf. Sie ist Ausdruck einer Haltung, die auf Vertrauen, Respekt und Beziehung setzt. Fundraising baut Brücken – lebendig, wechselseitig und manchmal fragil.

## **Fundraising verkauft keine Spendenprodukte, sondern lädt zur Teilhabe ein**

Natürlich gibt es auch im Fundraising „Produkte“ – Projektpatenschaften, Spendenbriefe, digitale Kampagnen. Doch diese Produkte sind nie Selbstzweck, sondern immer nur Mittel, um etwas viel Größeres möglich zu machen: Menschen einzuladen, Teil von etwas Sinnvollem zu sein. Fundraising ist Teilhabeermöglichung.

Fundraising schafft Gemeinschaft und ermöglicht Partizipation an einer Vision, an einer Idee, an einer Bewegung. Es geht nicht darum, eine Ware zu verkaufen, sondern darum, Menschen eine Möglichkeit zu geben, sich wirksam zu fühlen und mit ihren Beiträgen Veränderung zu bewirken.

Der Soziologe Dr. Kai Fischer nennt das die ideelle Rendite – Menschen spenden, weil sie das Gefühl haben, Teil von etwas Sinnvollem zu sein. Das ist das „Return on Meaning“ statt nur ein „Return on Investment“. Und dieses Gefühl ist viel stärker als jede Conversion Rate.

## **Beziehung statt Transaktion**

Der vielleicht grundlegendste Unterschied zwischen Fundraising und Vertrieb liegt im Charakter des Austauschs.

Vertrieb ist transaktional: Ich gebe Geld, du gibst eine Leistung zurück. Fundraising ist relational: Ich gebe, weil ich an etwas glaube, weil ich Teil von etwas sein will. Ohne unmittelbaren Gegenwert.

Dr. Kai Fischer beschreibt Fundraising deshalb als Teil einer sozialen Gabe-Logik. In dieser Logik geht es nicht um Kauf und Gegenkauf, sondern um Beziehung, Zugehörigkeit, Vertrauen.



Wenn wir Fundraising zu stark in der Sprache und Struktur des Vertriebs denken, verlieren wir genau das: die Tiefe der Verbindung.

Und damit das, was langfristiges Geben überhaupt erst möglich macht.

## **Macht, Rollen – und das Ziel: Empowerment**

Im Vertrieb ist die Rollenverteilung oft klar: Anbieter:in oben, Kund:in unten. Fundraising hingegen sollte dieses Verhältnis nicht nur umkehren, sondern bewusst auf Augenhöhe gestalten. Denn Spender:innen sind keine Kund:innen, sondern Mitstreiter:innen, Möglichmacher:innen, Partner:innen.

Doch in der Praxis zeigt sich ein anderes Bild: Zu oft sprechen wir zu Spender:innen, statt mit ihnen. Kampagnen entstehen ohne Rückkopplung, Storylines ohne echten Dialog, KPIs ohne Resonanzräume. Das hält die Distanz aufrecht und verfestigt alte Machtverhältnisse.

Wirkliches Fundraising strebt nach Empowerment: Es will Menschen nicht nur als Geldgeber:innen gewinnen, sondern sie als Teilnehmende stärken. Das gelingt nur, wenn wir Macht bewusst teilen – durch Transparenz, Partizipation und echte Verbindung.

Empowerment bedeutet nicht nur die Umkehrung bestehender Machtverhältnisse, sondern ihre bewusste Gestaltung: offen, partizipativ und respektvoll. Fundraising kann so Augenhöhe schaffen, wo zuvor Abhängigkeit war – und damit Brücken bauen, die mehr sind als nur finanzielle Transaktionen.

## **Erfolg messen – aber was eigentlich?**

Was wir messen, zeigt, was uns wirklich wichtig ist. Im Vertrieb dreht sich viel um Umsatz und Effizienz. Im Fundraising hingegen vor allem Vertrauen, Bindung und Wiederbegegnung.

Natürlich sind Kennzahlen wie Return on Investment, Deckungsbeitrag, Conversion Rates oder durchschnittliche Spendensummen sinnvoll. Sie helfen, einzelne Maßnahmen einzuordnen und daraus zu lernen. Aber wenn wir uns ausschließlich daran orientieren, messen wir das Falsche.

Wirkliche Erfolge im Fundraising sind oft langfristig und nicht sofort quantifizierbar:



- eine höhere Wiederkehrrate nach Jahren
- eine wachsende Erbschaftsquote
- ein verlässliches Netzwerk an Fürsprecher:innen

Dr. Kai Fischer unterscheidet hier treffend zwischen Transaktion und Transformation. Gutes Fundraising verändert Menschen – und Organisationen. Nicht nur durch Geld, sondern durch Beziehung.

Wirkungsorientierung bedeutet, sich Rechenschaft zu geben – nicht, sich dem Controlling zu unterwerfen. Wirkung entsteht in der Welt, nicht in KPIs. Die besten Beziehungen lassen sich nicht in Excel abbilden.

## **Zwischen Würde und Wirksamkeit oder: Wie viel Strategie verträgt Sinn?**

Ich muss gestehen: Dieser Abschnitt fällt mir nicht leicht. Das Thema Zynismus im Fundraising ist komplex – und ehrlich gesagt ringe ich noch immer damit, wie ich das benennen soll. Denn es geht nicht um einfache Urteile. Und vielleicht verstehe ich selbst noch nicht ganz, was ich eigentlich sagen will.

Was ich aber spüre, ist ein innerer Zwiespalt: Wie viel Strategie und Technik braucht gutes Fundraising, ohne dass dabei der Sinn verloren geht? Wann wird aus notwendiger Professionalisierung schlechender Zynismus? Und wie erkennen wir das rechtzeitig?

Fundraising ist mehr als Technik – es ist moralisches Handeln, das auf Vertrauen baut. Dieses Vertrauen ist ein zartes Gut, das wir schützen müssen. Natürlich wollen wir Wirkung erzielen. Wir wollen Menschen bewegen – emotional, rational, sozial. Doch wo verläuft die Grenze zwischen wirksamer Ansprache und ethischer Verantwortung?

Manche Strategien setzen auf psychologische Druckmittel: Angst, Schuld, Verknappung. Das funktioniert kurzfristig, führt aber langfristig zu Vertrauensverlust. Wenn Sinnstiftung nur noch Mittel zum Zweck wird, droht ein schlechender Zynismus: Wir sprechen vom Guten, handeln aber vor allem nützlich und optimieren KPIs. Dann bleibt am Ende nur noch die Technik – ohne Herz.



Zynismus bedeutet nicht, dass man laut zynisch spricht, sondern dass man innerlich nicht mehr glaubt, was man sagt. Dass „Sinn“ zur Strategie wird, „Hoffnung“ zum Triggerpunkt, und man das Richtige sagt – aber es nicht mehr fühlt. Das ist nicht böse gemeint, aber gefährlich.

Langfristiges Fundraising braucht Haltung und echte Einladung, nicht Manipulation. Es respektiert die Würde der Menschen – und stärkt die Beziehung. Denn nur so entsteht nachhaltiges Vertrauen. Und das ist vielleicht das wichtigste Kapital, das wir haben.

## **Und ich? Mein Rollenbild als Fundraiser**

Ich bin kein Verkäufer.

Ich bin auch kein Kampagnenlenker.

Ich verstehe meine Rolle als Brückenbauer.

Als jemand, der es Menschen ermöglicht, Teil von etwas Sinnvollem zu sein. Nicht durch Überredung, sondern durch Einladung.

Fundraising ist für mich Beziehungspflege.

Auf Augenhöhe. Mit Haltung. Mit offenem Ohr.

Und mit dem Wissen, dass es nicht um uns geht – sondern um das, was wir gemeinsam möglich machen.

## **Nicht Mittel. Sondern Zweck.**

Natürlich brauchen wir im Fundraising Kennzahlen, Systeme, Strategie. Aber wir dürfen nie vergessen, worum es eigentlich geht:

Nicht um Umsatz. Sondern um Vertrauen.

Nicht um Kund:innenbindung. Sondern um Beziehung.

Nicht um Ertrag. Sondern um Wirkung – im besten Sinn.

Und genau deshalb ist Fundraising nicht gleich Vertrieb.

Auch wenn es manchmal so aussieht.



Ich arbeite gerade mal seit drei Jahren im Fundraising. Und ich merke: Es ist ein Feld, das mich fordert – fachlich, ethisch, emotional. Ich lerne viel. Auch über mich.

Dieser Essay ist keine Abrechnung, sondern eine Einladung: Lasst uns Fundraising nicht auf Vertrieb verkürzen. Lasst uns seine Besonderheit ernst nehmen – und gestalten. Denn Fundraising ist nicht der verlängerte Arm der Kommunikation. Es ist eine Praxis der Beziehung.

Und dafür braucht es Haltung. Nicht nur Technik.