

Laut gedacht: Fundraising als Investition?

Über Handlungsfähigkeit, Beziehung und Zeit – und darüber,
warum Geld im Fundraising nicht der Zweck ist, sondern das
Mittel.

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management



Letzten Montag habe ich mir die Frage gestellt:

Lohnt sich die Investition in ein gut aufgebautes, strategisches Fundraising eigentlich?

Meine Antwort war kurz:

Ja. Jo. Jap. Aber sowas von!

Dieses Essay ist der Versuch, dieses Ja einzuordnen.

Denn die Debatte um Fundraising kreist oft um eine verkürzte Perspektive. Es geht um Kosten, um Aufwand, um fehlende sofortige Effekte. Um die Sorge, ob sich das alles rechnet. Gerade im Aufbau wirkt Fundraising wie eine Wette auf die Zukunft — mit gebundenen Ressourcen, unklarem Ausgang und ohne Garantie auf schnellen Erfolg.

Diese Skepsis ist nachvollziehbar. Sie ist nicht Ausdruck von Ablehnung, sondern von Verantwortung. Organisationen müssen rechnen, priorisieren, abwägen. Und dennoch bleibt die Frage bestehen, ob wir Fundraising damit nicht falsch rahmen.

Denn wer Fundraising ausschließlich als Instrument zur Mittelbeschaffung versteht, misst es an falschen Maßstäben. Er erwartet schnelle Erträge, lineare Wirkungen und klare Ursache-Wirkungs-Ketten. Genau das aber kann Fundraising — zumindest im strategischen Sinne — nicht leisten. Und soll es auch nicht.

Fundraising ist keine Maßnahme

Es ist eine Entscheidung.

Eine Entscheidung, in Beziehung zu investieren. In Vertrauen. In Sichtbarkeit. Und in die eigene Handlungsfähigkeit als Organisation.

Warum sich diese Investition lohnt, lässt sich deshalb nicht allein über Zahlen beantworten. Sondern nur über die Frage, was Organisationen langfristig stark, unabhängig und gestaltend macht.

Die Entzauberung schneller Erwartungen

Fundraising scheitert selten daran, dass es sich nicht lohnt.

Es scheitert daran, dass es falsch erwartet wird.

Zu oft wird Fundraising wie eine Maßnahme behandelt: als etwas, das man einführt, anschaltet, ausprobiert. Ein neues Tool, ein neues Mailing, ein neuer Kanal. Der implizite Wunsch dahinter ist verständlich: möglichst schnell Wirkung sehen, möglichst bald Erträge erzielen, möglichst wenig Ressourcen langfristig binden.

Diese Logik hat mit strategischem Fundraising wenig zu tun.

Fundraising ist kein Zaubertrick.

Es gibt keine zwei Kniffe, keine Abkürzung, kein Setup, das sich einmal implementieren lässt und dann von selbst läuft. Wer so an Fundraising herangeht, wird enttäuscht sein — nicht, weil Fundraising nicht funktioniert, sondern weil die Erwartung nicht zur Realität passt.

Gerade im Aufbau braucht Fundraising Zeit.

Zeit, um Beziehungen aufzubauen.

Zeit, um Vertrauen entstehen zu lassen.

Zeit, um intern Strukturen zu klären und Verantwortlichkeiten zu verankern.

Und ja: Es kostet Geld.

Personal, Infrastruktur, Kommunikation.

All das fällt an, lange bevor sich erste Effekte zeigen.

Das ist kein Mangel des Fundraisings.

Das ist sein Wesen.

Wer Fundraising als kurzfristige Einnahmequelle begreift, misst es an falschen Kriterien. Strategisches Fundraising ist kein Reparaturbetrieb für Finanzierungslücken und kein Ersatz für wegfallende Fördermittel. Es ist auch keine Nebenaufgabe, die „mitlaufen“ kann, wenn gerade Kapazitäten frei sind.

Fundraising fordert eine bewusste Entscheidung:

für Vorleistung,

für Unsicherheit,

für einen langen Atem.

Erst wenn diese Erwartung geklärt ist, lässt sich sinnvoll darüber sprechen, warum sich diese Investition lohnt.

Vom Rechnen zur Investitionslogik

Wer Fundraising nur fragt, ob es sich „rechnet“, stellt bereits die falsche Frage.

Denn Fundraising folgt nicht der Logik kurzfristiger Effizienz, sondern der Logik von Investitionen. Es verlangt Vorleistung, ohne die Gewissheit eines sofortigen Ertrags. Genau das macht es unbequem — und genau das unterscheidet es von Maßnahmen, die man testet, bewertet und bei Bedarf wieder einstellt.

Wie langfristig diese Logik ist, zeigt sich besonders deutlich im Erbschafts- und Nachlassfundraising. Zwischen der Erstellung eines Testaments und dem Eintritt des Todes liegen im Durchschnitt mehrere Jahre — oft rund sieben. Vertrauen, Beziehung und Bindung entstehen hier über lange Zeiträume, ohne Garantie, ohne festen Zeitpunkt, ohne kurzfristige Kennzahlen. Wer Fundraising nur nach schneller Wirkung bewertet, übersieht genau diese Dimension.

Eine Investition bedeutet, heute Ressourcen zu binden, um morgen handlungsfähig zu sein. Sie basiert auf der Annahme, dass sich nicht alles sofort messen lässt, was langfristig trägt. Vertrauen, Beziehung, Reputation und Sichtbarkeit entstehen nicht linear — und schon gar nicht auf Knopfdruck.

Überträgt man diese Logik auf Fundraising, verschiebt sich der Blick. Es geht nicht mehr primär darum, was Fundraising kurzfristig einbringt, sondern darum, was es ermöglicht. Welche Spielräume entstehen. Welche Optionen sich eröffnen. Und welche Abhängigkeiten sich verringern lassen.

Fundraising als Investition zu begreifen heißt, Unsicherheit nicht als Risiko, sondern als Teil des Prozesses zu akzeptieren. Es heißt, Geduld aufzubringen — nicht aus Naivität, sondern aus strategischer Klarheit. Und es heißt, Fundraising nicht isoliert zu betrachten, sondern als Teil der langfristigen Ausrichtung einer Organisation.

Dieser Perspektivwechsel ist anspruchsvoll. Er widerspricht der verbreiteten Erwartung nach schnellen Ergebnissen und klaren Kennzahlen. Doch genau hier liegt der Kern: Fundraising

entfaltet seinen Wert nicht dort, wo es kurzfristig optimiert wird, sondern dort, wo es strategisch eingebettet ist.

Erst aus dieser Perspektive wird verständlich, warum Fundraising mehr ist als Mittelbeschaffung — und warum sich die Investition in diesen Bereich für Organisationen lohnt, die langfristig wirksam bleiben wollen.

Was Fundraising Organisationen wirklich gibt

Wer Fundraising als Investition versteht, muss sich von der Vorstellung lösen, dass sein Wert sich ausschließlich über kurzfristige Erträge erschließt. Sein eigentlicher Beitrag liegt tiefer — in der strukturellen Wirkung auf Organisationen selbst.

Ein gut aufgebautes Fundraising verändert zunächst die finanzielle Ausgangslage. Nicht im Sinne plötzlicher Unabhängigkeit oder üppiger Rücklagen, sondern durch die schrittweise Diversifizierung von Einnahmequellen. Organisationen, die Fundraising betreiben, verteilen Risiken. Sie sind weniger abhängig von einzelnen Förderern, einzelnen Programmen oder politischen Prioritäten. Diese Entkopplung schafft Spielräume — nicht nur finanziell, sondern strategisch. Entscheidungen müssen nicht mehr ausschließlich entlang externer Logiken getroffen werden, sondern können stärker an der eigenen Mission ausgerichtet sein. Fundraising verschafft Organisationen damit etwas, das in vielen Debatten unterschätzt wird: Zeit. Zeit zum Abwägen, Zeit zum Entwickeln, Zeit zum Gestalten. In einem Feld, das häufig von Projektlogiken und Befristungen geprägt ist, ist diese Zeit ein entscheidender Faktor für Handlungsfähigkeit.

Gleichzeitig wirkt Fundraising weit über die finanzielle Ebene hinaus. Wer fundraist, kommuniziert. Und zwar nicht beiläufig, sondern wiederholt, konsistent und öffentlich. Jede Spendenbitte, jede Kampagne, jede Geschichte transportiert ein Selbstverständnis. Sie macht sichtbar, wofür eine Organisation steht, welche Wirkung sie entfalten will und warum sie relevant ist.

Fundraising ersetzt damit die reine Transaktion durch Beziehung. Es schafft Öffentlichkeit, lädt zur Auseinandersetzung ein und eröffnet Resonanzräume, in denen Organisationen wahrgenommen, gespiegelt und eingeordnet werden. Spender:innen werden nicht zu Geldgebern reduziert, sondern zu Teilnehmenden an einer gemeinsamen Idee von Wirkung und Verantwortung.

Matthias Wahler hat diesen Zusammenhang einmal sehr präzise beschrieben: Gutes Fundraising stärke nicht nur die Finanzierung, sondern auch die Marke. Es sei gute Kommunikation, weil es Haltung zeigt, Wirkung vermittelt und Vertrauen schafft. Genau darin liegt ein oft unterschätzter Punkt. Fundraising ist kein Nebeneffekt von Kommunikation – es ist einer ihrer zentralen Träger. Wer Fundraising ernst nimmt, arbeitet damit zwangsläufig an der eigenen Relevanz. Nicht durch Lautstärke oder Selbstdarstellung, sondern durch Klarheit. Fundraising macht sichtbar, wofür eine Organisation steht – und wofür nicht. Es zwingt dazu, Position zu beziehen und diese Position immer wieder zu erklären. In diesem Sinne ist Fundraising kein lästiger Kostenfaktor, sondern ein strategischer Wertbeitrag zur Zukunftsfähigkeit von Organisationen.

Diese kommunikative Dimension hat eine weitere, oft unterschätzte Wirkung: Fundraising zwingt zur Klärung. Es konfrontiert Organisationen mit grundlegenden Fragen, die sich nicht dauerhaft vertagen lassen. Wofür stehen wir eigentlich? Was ist unser Kern? Was wirkt – und was behaupten wir nur? Und vor allem: Was davon ist erzählbar? Denn nicht alles, was eine Organisation tut, lässt sich überzeugend kommunizieren. Fundraising macht diese Brüche sichtbar. Es legt Unschärfen offen, fordert Prioritäten ein und zwingt zu Entscheidungen. In diesem Sinne wirkt Fundraising wie Organisationsentwicklung durch den Hintereingang. Nicht als geplanter Reformprozess, sondern als Folge ernsthafter Auseinandersetzung mit der eigenen Wirkung und Identität.

All das entfaltet sich nicht kurzfristig. Fundraising ist kein Instrument mit sofortigem Rückfluss. Vertrauen wächst langsam, Beziehungen entwickeln sich über Jahre, und Wirkung zeigt sich selten linear. Erträge kommen zeitversetzt – manchmal deutlich später, als Planungen es vorsehen. Wer Fundraising investiv denkt, akzeptiert diese Logik. Nicht aus Romantik, sondern aus strategischer Klarheit. Es braucht Geduld, Führung und die Bereitschaft, Unsicherheit auszuhalten. Gerade darin unterscheidet sich Fundraising von Maßnahmen, die sich schnell einführen, messen und wieder einstellen lassen.

Organisationen, die diesen langen Atem aufbringen, investieren nicht nur in zusätzliche Mittel. Sie investieren in Stabilität, in Beziehung und in ihre Fähigkeit, auch unter veränderten Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben. All diese Wirkungen lassen sich kaum isoliert betrachten. Sie greifen ineinander, verstärken sich gegenseitig – und verändern,

zusammengenommen, den Blick darauf, was Fundraising für Organisationen tatsächlich leistet. Und genau hier wird sichtbar, warum sich Fundraising als Investition lohnt:

Wirkung gestalten statt verwalten

Wenn Fundraising als Investition verstanden wird, verändert sich nicht nur die Bewertung einzelner Maßnahmen, sondern der Blick auf die Organisation insgesamt. Der Ertrag dieser Investition lässt sich dann nicht allein in Zahlen ausdrücken – jedenfalls nicht kurzfristig und nicht vollständig.

Die wichtigste Rendite von Fundraising ist nicht das Geld.

Sie liegt in der Fähigkeit, als Organisation gestaltend zu bleiben. Eigene Schwerpunkte setzen zu können. Entscheidungen nicht ausschließlich entlang externer Vorgaben treffen zu müssen. Zeit zu gewinnen, wo sonst nur Reaktion möglich wäre.

Geld ist dabei nicht der Zweck von Fundraising. Es ist das Mittel. Das Mittel, um der eigenen Mission gerecht zu werden: gesellschaftliche Missstände zu adressieren, Wirkung zu entfalten, Verantwortung zu übernehmen. Fundraising schafft keine Garantie für Erfolg, aber es erweitert den Möglichkeitsraum.

Wer auf Fundraising verzichtet oder es auf eine rein operative Funktion reduziert, bleibt abhängig – von Förderlogiken, von Projektzeiträumen, von politischen und finanziellen Rahmenbedingungen, die sich der eigenen Kontrolle entziehen. Wirkung wird dann nicht gestaltet, sondern verwaltet.

Fundraising verschiebt dieses Verhältnis. Es macht Wirkung nicht automatisch größer, aber eigenständiger. Es ersetzt Fremdbestimmung nicht durch Beliebigkeit, sondern durch Verantwortung. Und genau darin liegt sein strategischer Wert.

Ohne Fundraising bleibt Wirkung abhängig.

Mit Fundraising wird sie gestaltbar.

Eine bewusste Entscheidung

Aber: Fundraising ist keine Garantie.



Es schützt nicht vor Fehlentscheidungen, nicht vor externen Krisen und nicht vor dem Scheitern einzelner Vorhaben. Auch mit Fundraising bleiben Organisationen verletzlich.

Aber Fundraising ist eine bewusste Entscheidung.

Eine Entscheidung dafür, Wirkung nicht ausschließlich unter fremden Bedingungen zu entfalten. Dafür, Beziehungen aufzubauen, statt nur Mittel zu verwalten. Dafür, Zeit, Vertrauen und Aufmerksamkeit als strategische Ressourcen ernst zu nehmen. Fundraising verspricht keine Sicherheit – aber es schafft Handlungsspielräume.

Vielleicht liegt genau darin sein eigentlicher Wert. Nicht in der Illusion von Kontrolle, sondern in der Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen. Für die eigene Mission. Für die eigene Rolle. Für die Frage, wie Organisationen in einer unsicheren Welt wirksam bleiben können.

Fundraising beantwortet diese Frage nicht abschließend.

Aber es zwingt dazu, sie zu stellen.