

FUSIONEN ALS (NEUE) STRATEGISCHE HANDLUNGSOPTION FÜR NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

Der gemeinnützige Sektor in Deutschland muss sich wachsenden Herausforderungen stellen

Die Non-Profit-Landschaft in Deutschland ist vielfältig, aber stark fragmentiert. Viele der über 650.000 zivilgesellschaftlichen Organisationen stehen vor denselben Problemen: **knapp Ressourcen, finanzielle Unsicherheiten, ungelöste Nachfolgefragen**. Fusionen können Kräfte bündeln, um Wirkung zu sichern und zu steigern. Doch anders als bei Unternehmen sind Fusionen im gemeinnützigen Sektor bislang eine Ausnahme.



Abb. 1: Struktureller Handlungsdruck im gemeinnützigen Sektor



Abb. 2: Fusionen im Spektrum der Kollaboration

Fusionen eröffnen neue Möglichkeiten strategischer Zusammenarbeit

Gemeinnützige Organisationen arbeiten zunehmend zusammen, um ihre Wirksamkeit zu erhöhen. Oft bleiben diese Kooperationen jedoch informell und zeitlich begrenzt – etwa in Form von Allianzen und Netzwerken. Fusionen gehen darüber hinaus: Sie schaffen **integrierte Strukturen, bündeln Ressourcen und ermöglichen eine gemeinsame strategische Steuerung**. Gleichzeitig gilt: Fusionen sind komplexe Vorhaben und sollten nur dann umgesetzt werden, wenn der **Nutzen größer ist als die Kosten und Risiken**.

Synergien schaffen – Fusionen können Hebel für mehr Wirkung sein

- Durch gezieltes Zusammenwirken nach einer Fusion entsteht ein **konkreter Mehrwert** – sowohl für die **Zielgruppen** als auch für die beteiligten **Organisationen**:¹
- **71 %** erweitern ihr Programmangebot
 - **60 %** erschließen neue Zielgruppen
 - **57 %** stärken nachhaltig ihre Finanzierung
 - **31 %** erzielen relevante Einsparungen



Abb. 3: Mögliche Motive für Fusionen

¹ SeaChange Capital Partners (2021), A Primer on Nonprofit Mergers & Sustained Collaborations, auf Basis einer Analyse von 52 Transaktionen

FUSIONEN ALS (NEUE) STRATEGISCHE HANDLUNGSOPTION FÜR NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

Erfolgsbeispiel: wellcome & Flechtwerk – eine Fusion mit doppelter Wirkung

2024 übernahm *wellcome*, ein Sozialunternehmen für Familien, die *Flechtwerk 2+1 gGmbH*, deren Zukunft aufgrund fehlender Geschäftsführungsnachfolge und Finanzierung unsicher war. Unter dem Dach von *wellcome* entstand die Marke *kindwärts*, um *Flechtwerks* einzigartiges Angebot für Trennungsfamilien fortzuführen. Die Fusion sicherte nicht nur das Fortbestehen des Angebots, sondern sorgte dafür, dass *wellcome* Beratungsangebote für Familien gezielt ausbauen und mehr Menschen über das gemeinsame Netzwerk erreichen konnte.



Abb. 4: Von „Mein Papa kommt“ zu kindwärts

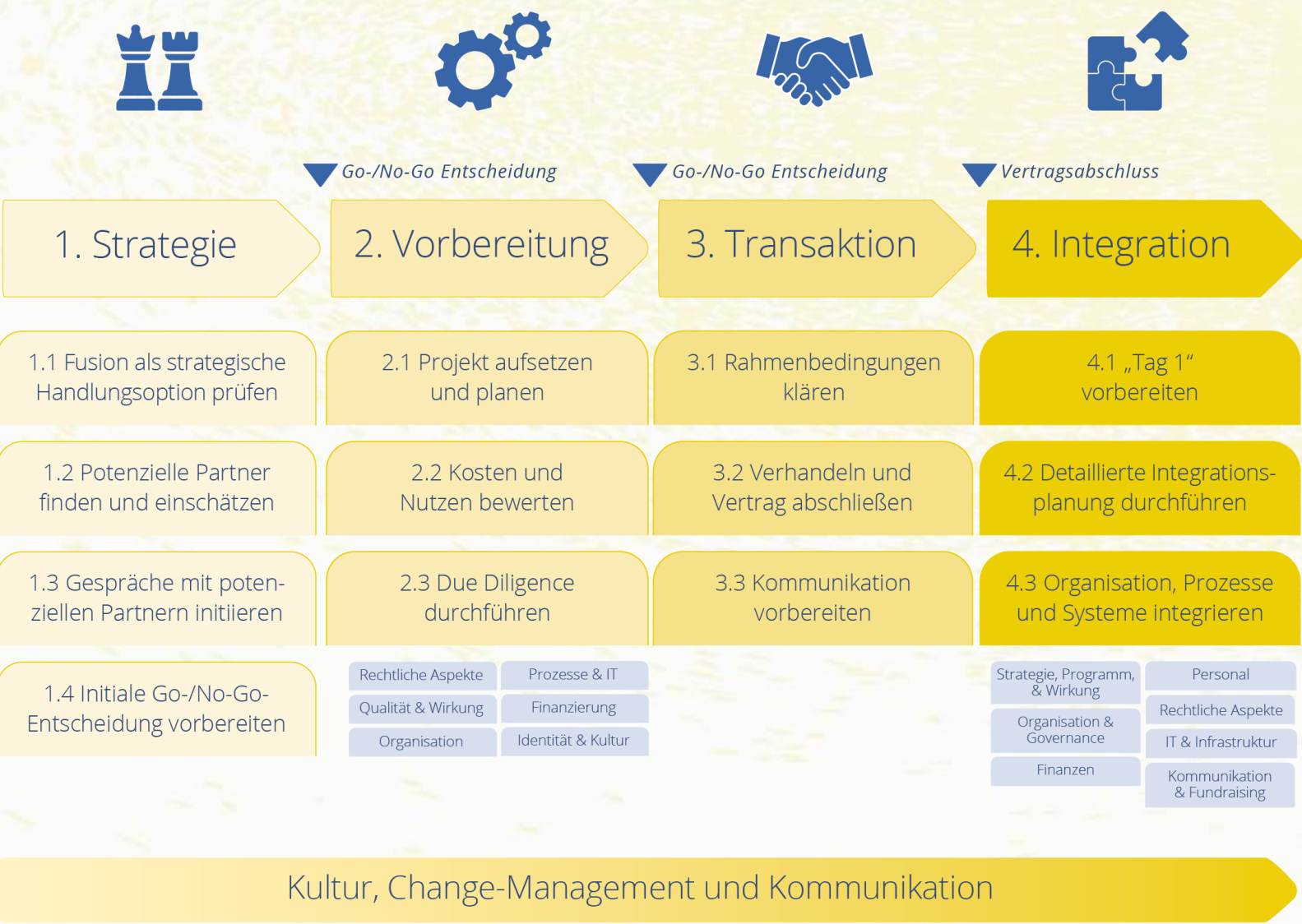


Abb. 5: Vorgehensmodell Fusionen im gemeinnützigen Sektor

Kein Selbstläufer: Fusionen brauchen Steuerung

Fusionen sind **anspruchsvoll und vielschichtig**. Um neue Chancen zu nutzen und mögliche Risiken zu begrenzen, braucht es ein **strukturiertes und professionelles Vorgehen**.

Wichtige Erfolgsfaktoren sind:

- Strategische Ziele klar definieren
- Mögliche Hürden frühzeitig ansprechen
- Mehrwert der Fusion klar begründen
- Fusionspartner sorgfältig prüfen
- Fusionsvereinbarungen rechtlich absichern
- Organisationskulturen bewusst gestalten
- Wirkung im Blick behalten

Ausblick: Fusionen im Non-Profit-Sektor bergen großes Potenzial zur Sicherung und Steigerung gesellschaftlicher Wirkung gemeinnütziger Organisationen. Damit dieses Potenzial realisiert werden kann, müssen die richtigen Voraussetzungen geschaffen werden, um Fusionen dort, wo sie sinnvoll und wirkungsvoll sind, besser zu ermöglichen:



Mehr Wissen und Erfahrungswerte bereitstellen sowie den konstruktiven Diskurs im Non-Profit-Sektor fördern



Flexible Förder- und Finanzierungsmechanismen schaffen, um Fusionen zu prüfen und durchzuführen



Effektive Unterstützungsangebote und praktische Hilfsmittel für die Umsetzung bereitstellen

Ob Organisationen, Fördernde oder Expert*innen – wer sich informieren, einbringen oder austauschen möchte, ist eingeladen, Kontakt aufzunehmen: fusionen@valueforgood.com

[Zur vollständigen Publikation](#)

Hans Kroemer
hkroemer@valueforgood.com

Benedikt Alt
balt@valueforgood.com