

# 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: **knappe 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



Allianzen & Netzwerke



Vertragliche Kooperationen



Fusionen

Zwei oder mehr Organisationen arbeiten für einen definierten Zeitraum zusammen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Organisationsstrukturen und Entscheidungsmechanismen bleiben eigenständig.

Langfristig angelegte und vertraglich formalisierte Zusammenarbeit inkl. gemeinsamer Governance und Entscheidungsmechanismen. In der Regel keine Anpassung in den Organisationsstrukturen.

Kombination von zwei oder mehr Organisationen, Organisationseinheiten oder Assets in einer neuen, dauerhaft angelegten oder geänderten rechtlichen Struktur.

Level an Kollaboration und Integration

Informell & kurzfristig

Formell & langfristig

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**:<sup>1</sup>

- 71 % erweitern ihr Programmangebot
- 60 % erschließen neue Zielgruppen
- 57 % stärken nachhaltig ihre Finanzierung
- 31 % erzielen relevante Einsparungen



Wachstum & Skalierung

- > Programmportfolio gezielt erweitern
- > Neue Zielgruppen oder geografische Regionen erschließen
- > Kompetenzen bündeln und Innovationskraft stärken



Positionierung & Zugangssicherung

- > Sichtbarkeit erhöhen und öffentliche Wahrnehmung stärken
- > Zugang zu neuen oder größeren Fördermitteln sichern



Krisenbewältigung & Stabilisierung

- > Auf drohende Finanzierungslücken reagieren
- > Nachfolge in Leitungspositionen absichern (z.B. Geschäftsführung)
- > Organisation resilenter aufstellen und externe Veränderungen abfedern



Professionalisierung & Effizienzsteigerung

- > Organisation und Angebote professionalisieren
- > Verwaltungskosten senken und operative Effizienz erhöhen

Abb. 3: Mögliche Motive für Fusionen

# 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 Geschäftsführungs Nachfolge 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*

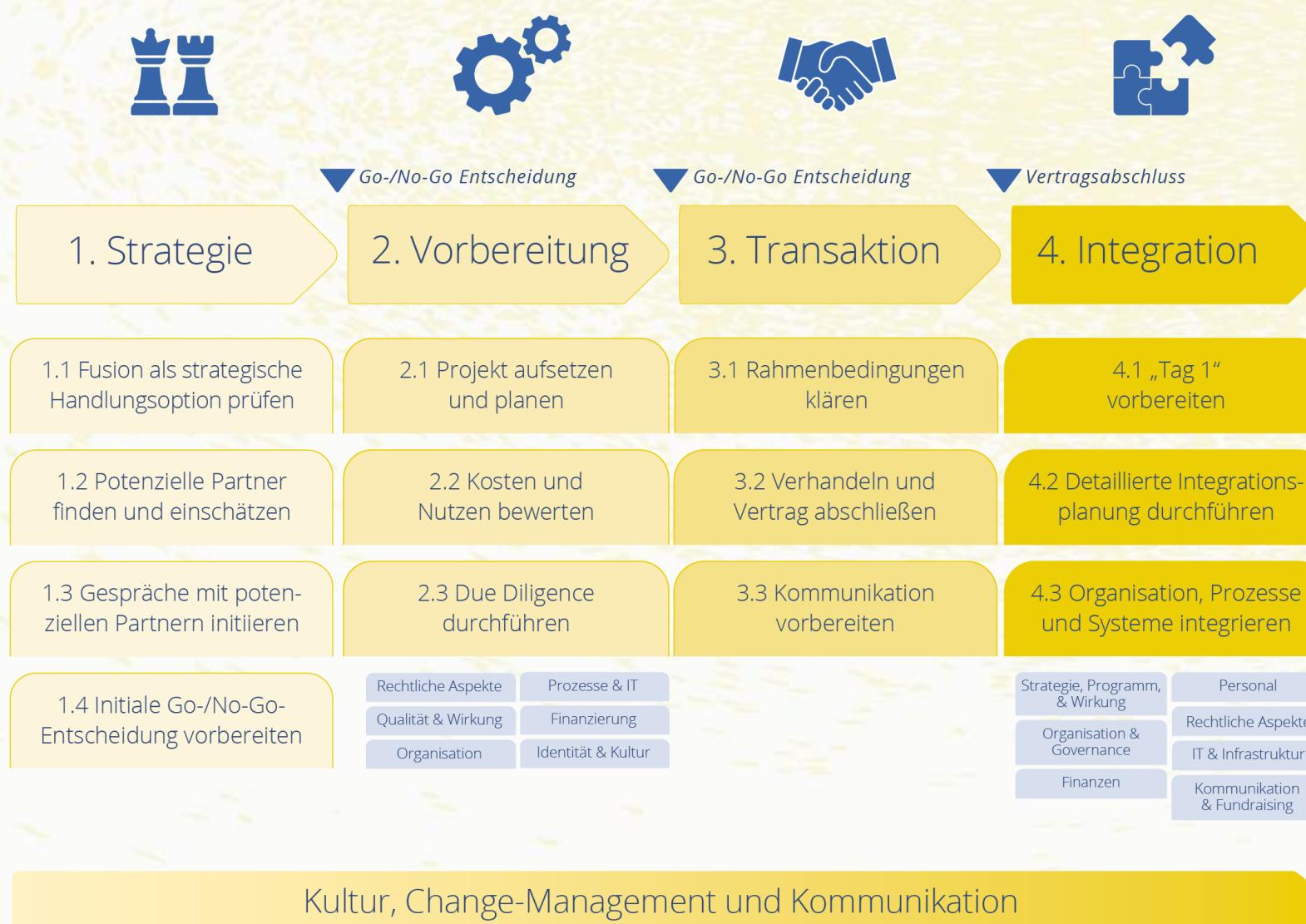


Abb. 5: Vorgehensmodell Fusionen im gemeinnützigen Sektor

## 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](mailto:fusionen@valueforgood.com)

[Zur vollständigen Publikation](#)



Hans Kroemer  
[hkroemer@valueforgood.com](mailto:hkroemer@valueforgood.com)



Benedikt Alt  
[balt@valueforgood.com](mailto:balt@valueforgood.com)