

$$1 + 1 > 2$$

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



# inhalt

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort                                                                           | 3  |
| 1. wellcome & Flechtwerk: Eine Fusion mit doppelter Wirkung                       | 5  |
| 2. Fusionen als strategisches Instrument zur Sicherung und Steigerung von Wirkung | 9  |
| 2.1. Grenzen verschieben: Erweiterung des gängigen Kollaborationsspektrums        | 9  |
| 2.2. Strukturelle Herausforderungen: Warum Fusionen relevanter werden             | 11 |
| 2.3. Mehr als ein Rettungsanker: Fusionen als strategisches Mittel                | 17 |
| 2.4. Synergien heben: Wie Fusionen einen konkreten Mehrwert schaffen können       | 20 |
| 2.5. Kein Selbstläufer: Fusionen kosten Zeit und Geld                             | 22 |
| 3. 1+1>2: Schritt für Schritt zur erfolgreichen Fusion                            | 24 |
| 3.1. Zielbild: Welche Optionen bestehen                                           | 24 |
| 3.2. Von der Anbahnung bis zur Integration: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine     | 27 |
| 3.3. Lessons Learned: 10 zentrale Erkenntnisse aus der Praxis                     | 44 |
| 4. Ausblick: die richtigen Rahmenbedingungen schaffen                             | 48 |
| Appendix                                                                          | 54 |



# vorwort

## Fusionen – ungenutztes Potenzial für den gemeinnützigen Sektor?

Der gemeinnützige Sektor steht vor wachsenden Herausforderungen: Finanzielle Unsicherheit und Nachfolgefragen setzen die über 650.000 zivilgesellschaftlichen Organisationen in Deutschland unter Druck. Kollaborationen rücken dabei stärker in den Fokus, um die eigene Wirkung zu stärken, Resilienz aufzubauen und Zukunftsfähigkeit zu sichern – insbesondere für kleinere Strukturen. Doch meist bleiben diese informell, ohne dass sich die organisatorischen Strukturen verändern. Anders im Privatsektor: Allein im Jahr 2024 wurden in Deutschland über 1.700 Fusionen und Übernahmen zwischen Unternehmen vollzogen – mit einem Gesamtvolumen von 103 Milliarden Euro.<sup>1</sup>

Während das Thema ‚Mergers & Acquisitions‘ bei profitorientierten Unternehmen also auf der Tagesordnung steht, ist es darum auffallend ruhig im gemeinnützigen Sektor. Warum ist das so? Welche Chancen und Risiken bergen Zusammenschlüsse für Non-Profit-Organisationen? Und könnten strukturelle Kooperationen systematisch genutzt werden, um Wirkung zu skalieren?

## Hebel für mehr Wirkung – bei kluger Umsetzung und mit den richtigen Rahmenbedingungen

Ob in Umbruchphasen oder stabilen Zeiten: Strukturelle Zusammenschlüsse können zur strategischen Weiterentwicklung und Wirkungssteigerung beitragen. Ein solches Erfolgsbeispiel ist die Fusion der *wellcome gGmbH* und *Flechtwerk 2+1 gGmbH*, die in dieser Publikation ausführlich beleuchtet wird. Doch damit die Gleichung  $1+1>2$  am Ende aufgeht, sind in der Umsetzung entscheidende Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen und strukturelle Hürden zu überwinden.

Denn trotz wirkungsvoller Beispiele bestehen in Deutschland weiterhin grundlegende Herausforderungen, die das Potenzial von Fusionen ausbremsen. Damit Zusammenschlüsse dort gelingen, wo sie sinnvoll sind, braucht es veränderte Rahmenbedingungen:

- Mehr Wissen, Erfahrungswerte und Diskurs
- Neue und flexiblere Förder- und Finanzierungsmechanismen
- Zusätzliche Ressourcen und Expertise für die Umsetzung

---

<sup>1</sup> Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (2025), M&A Statistics by Countries

## Diese Publikation als Praxiseinblick und Impuls zum Weiterdenken

Diese Publikation möchte einen praxisnahen und differenzierten Wissens- und Impulsbeitrag zum Thema Fusionen im gemeinnützigen Sektor leisten. Ausgehend von einem konkreten Praxisbeispiel werden Wirkpotenziale und Motive erläutert, bevor ausführliche Einblicke in Aktivitäten und Erfolgsfaktoren entlang des Fusionsprozesses gewährt werden. Abschließend folgt eine Betrachtung der notwendigen Rahmenbedingungen sowie ein Ausblick auf mögliche Angebote. Fusionen werden dabei nie als Selbstzweck oder als Notlösung verstanden, sondern als strategische Erweiterung des Kollaborationsspektrums, um in relevanten Situationen Wirkung zu sichern und zu steigern.

Die Publikation stützt sich auf zahlreiche Expert\*innen-Interviews, die Analyse konkreter Fallbeispiele und die direkte Begleitung von Fusionsprozessen. Sie richtet sich an eine breite Zielgruppe:

- Entscheidungsträger\*innen gemeinnütziger Organisationen erhalten Einblicke in Wirkpotenziale und Gelingensbedingungen
- Fördernde erfahren mehr über Ressourcenbedarfe und notwendige Rahmenbedingungen
- Expert\*innen und interessierte Leser\*innen finden Erfahrungswerte, Impulse und Denkanstöße

Ein besonderer Fokus liegt auf Sozialunternehmen, die durch eine wirkungsorientierte und unternehmerische Haltung geprägt sind. Doch auch für andere Akteure wie Vereine, Wohlfahrtsverbände oder Stiftungen ist das Thema Fusionen relevant.

Ob Organisationen, Fördernde oder Expert\*innen – wer sich informieren, einbringen oder austauschen möchte, ist herzlich eingeladen, Kontakt aufzunehmen: [fusionen@valueforgood.com](mailto:fusionen@valueforgood.com).

Wir freuen uns auf den Austausch!

Hans Kroemer & Benedikt Alt (Value for Good)



## WELLCOME & FLECHTWERK: EINE FUSION MIT DOPPELTER WIRKUNG

München, im Herbst 2008: Der achtjährige Sven vertraut der Religionspädagogin Annette Habert auf dem Schulhof an, dass er seinen Vater vermisst. Nach der Trennung der Eltern lebt Sven bei seiner Mutter in München und der Vater in einer weit entfernten Stadt. Um seinen Sohn dennoch sehen zu können, reist der Vater regelmäßig an – doch ein Hotel kann er sich nicht leisten und übernachtet deshalb in der Sommerzeit in seinem Auto. Was für den Vater praktikabel erscheint, schmerzt den Jungen, der seinen Vater in seinem Sozialraum als heimatlos wahrnimmt und ihn während der Wintermonate nicht wiedersieht.

Svens Sorgen bewegen Annette Habert zum Handeln. Sie vermittelt dem Vater über ihr privates Netzwerk eine Familie, bei der er kostenfrei übernachten kann. Aus dieser spontanen Lösung entsteht zunächst die Initiative „Mein Papa kommt“ für getrennt erziehende und weit entfernt lebende Eltern. Später gründet Annette Habert die *Flechtwerk 2+1 gGmbH*, ein Sozialunternehmen, das umgangsberechtigten Vätern oder Müttern seit 2012 bundesweit kostenfreie Übernachtungen bei über 2.000 Gastfamilien in der Nähe ihrer Kinder ermöglicht hat. Ergänzend dazu eröffnete *Flechtwerk* den Zugang zu freistehenden Räumen in Kindertagesstätten am Wochenende, bot pädagogische Beratung für die kindgerechte Gestaltung multilokaler Nachtrennungsfamilien an und stärkte die Selbstfürsorge der Eltern – unter anderem durch ehrenamtliche Coaches. Das Besuchsprogramm von *Flechtwerk* hat bundesweit ein Alleinstellungsmerkmal.

Der Bedarf ist hoch: Nahezu jedes fünfte Kind in Deutschland lebt bei nur einem Elternteil – und rund 40 Prozent der 1,7 Millionen alleinerziehenden Familien gelten als armutsgefährdet.<sup>2</sup> In etwa 80 Prozent der Fälle leben die Kinder bei der Mutter. Zieht ein Elternteil weg, gestaltet sich ein regelmäßiger Kontakt zum nicht betreuenden Elternteil – meist dem Vater – oft schwierig. Darunter leiden in vielen Fällen sowohl die Kinder als auch die Eltern.

Nach fast 15 Jahren erfolgreicher Arbeit, stellt sich Annette Habert im Jahr 2022 die Frage, wie eine langfristige und nachhaltige Zukunft für die *Flechtwerk 2+1 gGmbH* aussehen könnte. Sie selbst führt die Geschäfte des Unternehmens ehrenamtlich mit

---

<sup>2</sup> Bertelsmann Stiftung (2024), Alleinerziehende in Deutschland: Lebenslagen und Herausforderungen

einem kleinen hauptamtlichen Team, möchte aber in den kommenden Jahren in den Ruhestand gehen. Zudem steht mit dem Auslaufen einer zentralen projektbefristeten Bundesförderung eine finanzielle Neuaufstellung an.

Annette Habert sucht nach einer Möglichkeit, *Flechtwerk* zukunftssicher aufzustellen und geht auf Rose Volz-Schmidt zu, die ebenfalls Ashoka-Fellow<sup>3</sup> ist und 2002 *wellcome* gegründet hat, ein bundesweit tätiges Sozialunternehmen zur Unterstützung von Paarfamilien und Alleinerziehenden. Annette Habert erkennt, dass es nicht zwingend *Flechtwerk* als eigenständige Organisation braucht, um die Unterstützung für anreisende Eltern und ihre Kinder zu sichern. Im Gegenteil: Aus einem Zusammenschluss mit *wellcome* könnten sich Vorteile für beide Organisationen und deren Zielgruppen ergeben.

Tatsächlich zeigen sich vielversprechende Anknüpfungspunkte: Das Angebot von *Flechtwerk* wäre eine sinnvolle Ergänzung im Rahmen der Mission von *wellcome*, Kindern ein gesundes Aufwachsen zu ermöglichen. Mit seinen Angeboten erreicht das Sozialunternehmen vor allem Mütter und verfolgt schon länger das strategische Ziel, mehr Väter zu erreichen. Hier wäre das Netzwerk von *Flechtwerk* hochrelevant. Auch strukturell ergeben sich Vorteile: Als deutlich größere Organisation verfügt *wellcome* über eine stabilere finanzielle Basis – ein wichtiger Faktor für eine langfristige Absicherung und Weiterentwicklung des Angebots von *Flechtwerk*.

Abb 1 Von „Mein Papa kommt“ zu kindwärts



3 Sozialunternehmerische Persönlichkeiten, die von Ashoka für besonders wirkungsorientierte Innovationen gefördert werden

Die beiden Sozialunternehmerinnen kommen zu der Erkenntnis, dass ein Zusammenschluss der Organisationen die wirksamste und nachhaltigste Lösung sein könnte. Doch mit der Idee kommen Fragen: Wie groß sind die Synergien der Angebote wirklich? Kann *wellcome* das Risiko und die zusätzlichen Kosten tragen? Passen Unternehmenskulturen und Teams zusammen? Wie läuft eine Verschmelzung rechtlich ab? Unter welcher Marke könnte ein gemeinsames Angebot geführt werden? Wer unterstützt uns im Prozess?

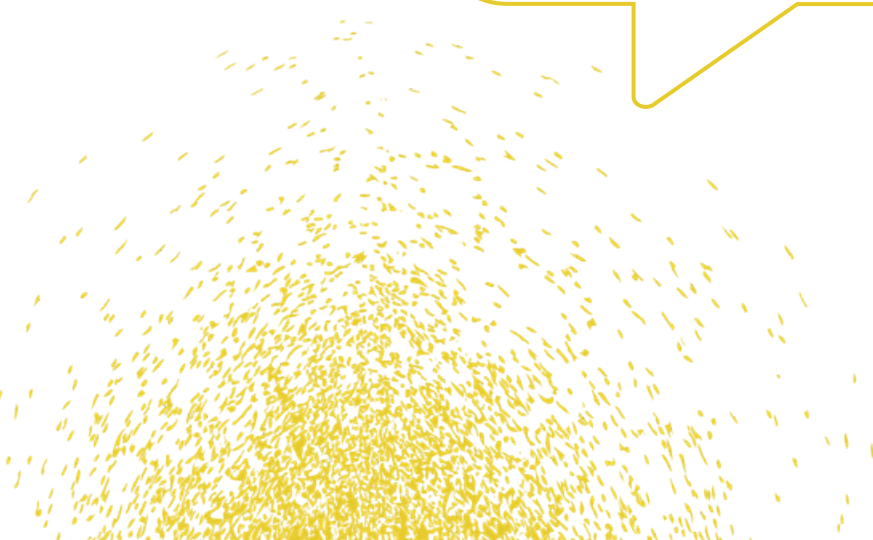
*wellcome* und *Flechtwerk* müssen sich diese Fragen selbst beantworten – mit viel Engagement, Eigeninitiative und Mut zur Lücke. Sie stützen sich auf eigene Recherchen, persönliche Netzwerke, gezieltes Ausprobieren und ein hohes Maß an Vertrauen. Am Ende steht ein erfolgreicher Zusammenschluss und der Neustart des gemeinsamen Angebots unter dem Namen *kindwärts*. Möglich wird dieser Weg auch durch die besondere Ausgangslage. Als Ashoka-Fellows können beide Gründerinnen auf umfangreiche juristische Beratung und supervisorische Begleitung zurückgreifen. Die *wellcome*-Geschäftsführerin bringt juristische Kenntnisse und Erfahrung aus ähnlichen Prozessen mit. Zudem befindet sich *wellcome* in einer Übergangsphase mit doppelter Geschäftsführung – ein Vorteil für die Durchführung der Fusion. Hinzu kommt: Annette Habert und Rose Volz-Schmidt kennen sich seit vielen Jahren und können auf ein großes gegenseitiges Vertrauen aufbauen.

“

Zur unternehmerischen Verantwortung gehört die ergebnisoffene Nachfolgeregelung. Es kann nicht darum gehen, „das Schiff“ zu retten, sondern die wertvolle Fracht. Die Fusion war die wirksamste Lösung, um das Angebot für multilokale Nachtrennungsfamilien langfristig zu sichern und zu erweitern.

Annette Habert, Gründerin Flechtwerk

”



“

Der Zusammenschluss war eine strategisch sinnvolle Entscheidung – mit positiver Wirkung auf beiden Seiten. Doch er war kein Selbstläufer: Eine professionelle Begleitung in den Monaten vor und nach dem Zusammenschluss hätte uns geholfen, den Prozess strukturierter, entspannter und effizienter zu gestalten.

Rose Volz-Schmidt, Gründerin wellcome

”

Die Fusion von *wellcome* und *Flechtwerk* bleibt bislang eine seltene Ausnahme im gemeinnützigen Sektor – ermöglicht durch besondere Rahmenbedingungen und das außergewöhnliche persönliche Engagement der Geschäftsführerinnen. Und doch zeigt das Beispiel eindrücklich, welches Potenzial in strategischen Zusammenschlüssen liegt: Die Fusion hat Wirkung in doppelter Hinsicht entfaltet und verdeutlicht, dass Zusammenschlüsse auf unterschiedliche Weise strategisch genutzt werden können – einerseits als reaktive Maßnahme zur Bewältigung bestehender Herausforderungen und Sicherung von Wirkung, andererseits als gezielter Schritt zur Weiterentwicklung und zum Ausbau von Wirkung.



### Begriffsklärung „Fusion“

Die Auseinandersetzung mit Fusionen im gemeinnützigen Sektor ist nicht nur fachlich, sondern auch sprachlich anspruchsvoll. Begriffe wie „Mergers & Acquisitions“, „Übernahme“, „Deal“ oder „Transaktion“, die aus der Unternehmenswelt stammen, sind im Non-Profit-Kontext häufig negativ besetzt. Sie wecken Assoziationen von Machtungleichgewichten, Identitätsverlust oder ökonomischer Härte – und erschweren damit eine sachliche, wirkungsorientierte Diskussion.

In dieser Publikation werden bewusst die übergeordneten Begriffe „Fusion“ und „Zusammenschluss“ verwendet, um verschiedene Formen formeller struktureller Verbindungen zwischen Organisationen zu beschreiben – unabhängig davon, ob es sich rechtlich um eine Verschmelzung, Übernahme, Eingliederung oder andere Lösung handelt. Ziel ist es, den Fokus auf das gemeinsame strategische Anliegen zu lenken: mehr Wirkung durch Kooperation auch auf struktureller Ebene.

# 2.

## FUSIONEN ALS STRATEGISCHES INSTRUMENT ZUR SICHERUNG UND STEIGERUNG VON WIRKUNG

### 2.1. Grenzen verschieben: Erweiterung des gängigen Kollaborationsspektrums

Viele gemeinnützige Organisationen arbeiten auf ähnliche gesellschaftliche Ziele hin – oft mit vergleichbaren Zielgruppen und Wirkungsansätzen. Im Fall von *wellcome* und *Flechtwerk* waren es niedrigschwellige Unterstützungsangebote für Familien in belastenden Lebenslagen.

Die Überzeugung, dass gemeinsam mehr erreicht werden kann als allein, ist im gemeinnützigen Sektor weit verbreitet. Entsprechend hoch ist der Kooperationsgrad: Gemäß einer Organisationsbefragung des WZB<sup>4</sup> gaben bereits vor mehr als 10 Jahren über 70 Prozent der deutschen Non-Profit-Organisationen an, regelmäßig mit anderen Organisationen zusammenzuarbeiten.<sup>5</sup> Laut ZiviZ nimmt die Bedeutung dieser Zusammenarbeit stetig zu.<sup>6</sup> Kooperationsprojekte und strategische Partnerschaften sind eine etablierte Antwort auf steigende Komplexität und den Wunsch nach größerer Wirkung geworden.

Trotz gemeinsamer Zielsetzung unterscheiden sich Kollaborationen deutlich im Grad der Formalisierung und im Zeithorizont (siehe Abbildung 2). Netzwerke, Allianzen und projektbezogene Kooperationen sind vor allem dann sinnvoll, wenn Organisationen ihre Eigenständigkeit bewusst bewahren wollen – etwa, wenn nur Teilbereiche betroffen sind oder die Zusammenarbeit zeitlich begrenzt ist. In anderen Fällen – insbesondere, wenn Aufgaben und Strukturen dauerhaft überlappen, Ressourcen mehrfach vorgehalten werden oder eine enge operative Abstimmung notwendig ist – kann ein struktureller Zusammenschluss die wirkungsvollere Form der Zusammenarbeit sein.

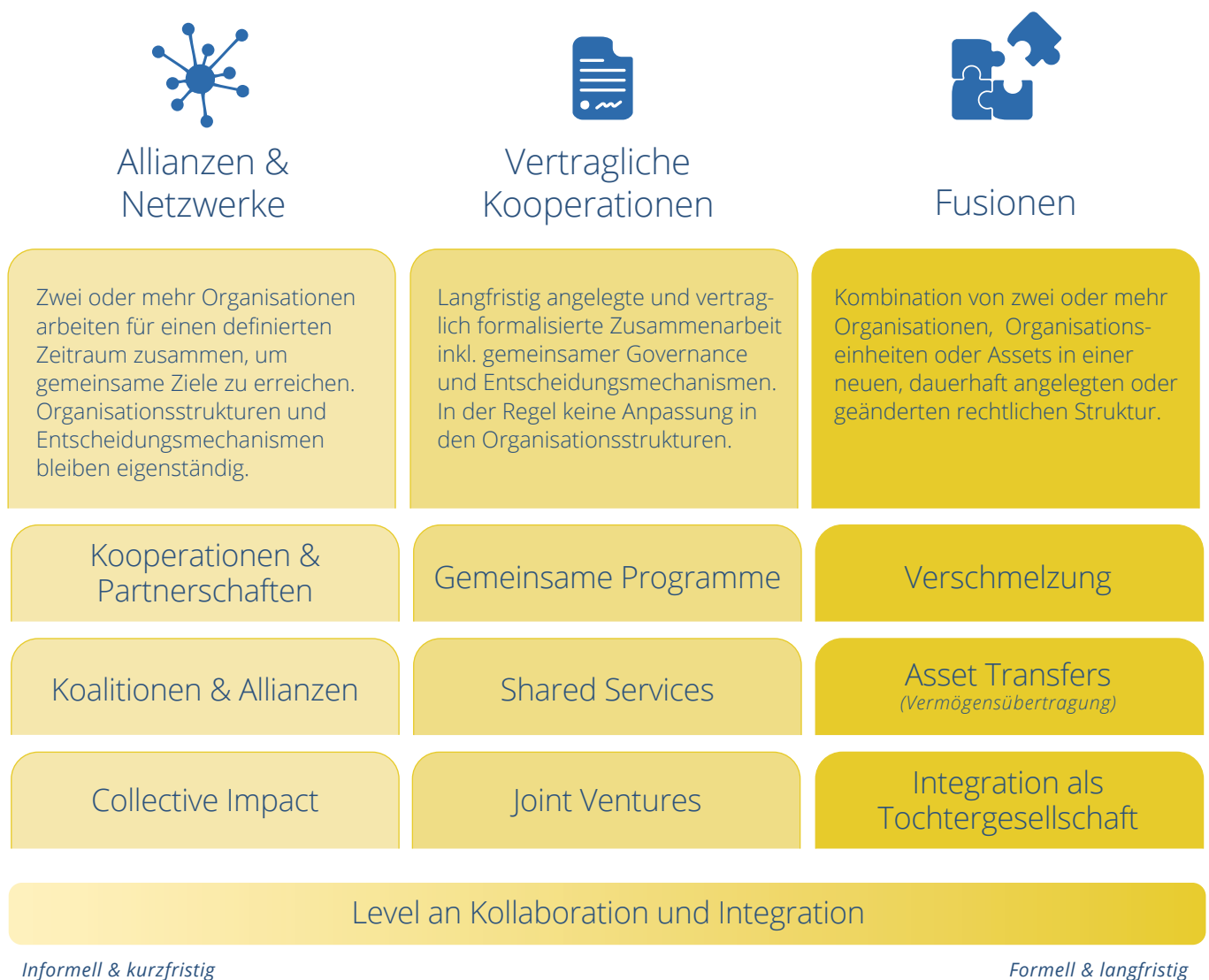
4 Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

5 WZB (2012), Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen

6 Stifterverband (2023), ZiviZ-Survey 2023

Fusionen können dort ansetzen, wo informelle Partnerschaften an ihre Grenzen stoßen: Sie schaffen integrierte Strukturen, bündeln Ressourcen dauerhaft und ermöglichen eine gemeinsame strategische Steuerung. Zugleich gilt: Fusionen sind in der Durchführung deutlich komplexer als informellere Kooperationen. Sie erfordern eine gründliche Vorbereitung, kulturelle Integration und erhebliche Ressourcen. Fusionen sollten daher als Erweiterung des Kollaborationsspektrums verstanden werden – nicht als Selbstzweck, sondern als strategisches Instrument für bestimmte Zielsetzungen.

Abb 2 Spektrum der Kollaboration



“

Kooperationen sind unverzichtbar. Aber wenn wir Wirkung wirklich maximieren wollen, reicht punktuelle Zusammenarbeit nicht immer aus – manchmal braucht es ein anderes Level der gemeinsamen Gestaltung.

Jan Boskamp, Director Collective Impact JOBLINGE & Vorstand SEND

”

## 2.2. Strukturelle Herausforderungen: Warum Fusionen relevanter werden

### Ausgangslage: Fragmentierter Sektor und Hürden bei der Skalierung

Laut einer Studie von ZiviZ gab es in Deutschland 2023 über 650.000 registrierte zivilgesellschaftliche Organisationen.<sup>8</sup> Im Vergleich zur letzten Bestandserhebung im Jahr 2016 ist diese Zahl um rund 18.000 gestiegen. Während Vereinsgründungen leicht rückläufig sind, verzeichnen gemeinnützige Kapitalgesellschaften (gGmbH, gUG, gAG) – eine bei Sozialunternehmen besonders beliebte Rechtsform – eine hohe Gründungsdynamik: Zwischen 2016 und 2022 stieg ihre Zahl um 27 Prozent, was einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von etwa vier Prozent entspricht. Zum Vergleich: Die Gesamtzahl der Unternehmen in Deutschland wuchs im selben Zeitraum mit einer Rate von lediglich 0,2-1 Prozent pro Jahr,<sup>9</sup> vermutlich auch bedingt durch Marktbereinigung in Form von Insolvenzen oder Fusionen.

Die hohe Gründungsaktivität bei Sozialunternehmen ist ein zentraler Treiber wichtiger Innovationen, um gesellschaftliche Herausforderungen wirksam zu adressieren – allerdings ist nicht jede Neugründung auf Dauer eigenständig tragfähig. Zudem führt die starke Fragmentierung des Sektors zu strukturellen Limitierungen. Mehr als die Hälfte aller Sozialunternehmen sind Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten.<sup>10</sup>

7 Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland

8 Stifterverband (2023), ZiviZ-Survey 2023

9 Statista (2025), Anzahl der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland von 2004 bis 2023

10 Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (2024), Deutscher Social Entrepreneurship Monitor

Sie verfügen oft nur über begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen. Organisationen dieser Größe sind in der Regel zwar sehr wirkungsorientiert, da sie durch ihre enge Bindung an die Zielgruppen und ihren Fokus auf spezifische Leistungen und Regionen nah an den Bedarfen arbeiten. Gleichzeitig bleibt ihnen jedoch oft ein Wirkpotenzial verschlossen, das sich erst mit Skaleneffekten ab einer bestimmten Größe erschließen lässt:

- **Reichweite:** Größere Wirkung durch eine breitere regionale Abdeckung, Erschließung neuer Zielgruppen und eine höhere Anzahl erreichter Menschen
- **Effektivität:** Gestiegene Wirkungsintensität durch Investitionen in Programme, Professionalisierung von Angeboten und den Ausbau von Expertise
- **Effizienz:** Geringere Kosten relativ zur Wirkung durch optimierte Prozesse und Verwaltungsfunktionen; Einsparungen können in Reichweite und Effektivität reinvestiert werden
- **Nachhaltigkeit:** Gestiegene organisatorische Stabilität durch Diversifizierung finanzieller und personeller Ressourcen

Während viele kleine Organisationen in der Vergangenheit unter stabilen Bedingungen unabhängig voneinander existieren konnten, geraten diese Strukturen zunehmend unter Druck. Finanzierungsunsicherheit sowie wachsende Herausforderungen bei der Nachbesetzung von Führungspositionen rücken strukturelle Kooperationen als strategische Optionen stärker in den Fokus.

“

Als Gründer im NGO Bereich habe ich mich schon oft gefragt warum es – nicht nur, aber auch unter dem Aspekt des viel zu knappen Budgets in unserem Sektor – nicht mehr Zusammenschlüsse gibt. Im Bildungsbereich haben wir da viel zu viel klein-klein und wir hätten deutlich mehr Zugkraft, wenn gemeinsam agiert wird und ja sogar fusioniert wird.

Markus Teibrich, Gründer und Geschäftsführer Herausfo(e)rderer gGmbH

”

Abb 3 Struktureller Handlungsdruck im gemeinnützigen Sektor



### Verschärfung durch Finanzierungsunsicherheit

Die Finanzierung vieler gemeinnütziger Organisationen ist sektorübergreifend angespannt. Laut dem Deutschen Social Entrepreneurship Monitor geben fast die Hälfte der befragten Sozialunternehmen an, dass ungünstige wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen ihre Arbeit stark oder sehr stark erschweren.<sup>11</sup>

Drei zentrale Treiber beeinflussen diese Finanzierungsunsicherheit:

#### 1. Kürzung öffentlicher Gelder

Im Jahr 2024 haben die deutschen Kommunen ein Rekorddefizit von 24,8 Milliarden Euro verzeichnet – fast viermal so viel wie im Vorjahr.<sup>12</sup> Der daraus resultierende Sparzwang wirkt sich bereits jetzt auf viele gemeinnützige Organisationen aus, die häufig stark auf kommunale Gelder angewiesen sind. Laut einer Erhebung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege mussten 64 Prozent der über 8.000 befragten Organisationen ihre Angebote bereits einschränken; mehr als drei Viertel rechnen damit, dies auch 2025 tun zu müssen.<sup>13</sup> Drohende Kürzungen betreffen jedoch nicht nur den Bereich der sozialen Arbeit. So erhalten 38 Prozent aller zivilgesellschaftlichen Organisationen öffentliche Fördermittel, bei Organisationen mit einem Budget über 100.000 Euro liegt der Anteil dieser Mittel am Gesamtbudget durchschnittlich bei mindestens 28 Prozent.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (2024), Deutscher Social Entrepreneurship Monitor

<sup>12</sup> Statistisches Bundesamt (2025), Pressemitteilung Nr. 131

<sup>13</sup> Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2024), Umfrage zur finanziellen Lage der sozialen Arbeit

<sup>14</sup> Stifterverband (2023), ZiviZ-Survey 2023

## 2. Stagnation bei philanthropischem Kapital

Auch die Entwicklung privater Spenden trägt zur angespannten Finanzierungslage bei. Laut Deutschem Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) ist das Spendenvolumen 2024 gegenüber dem Vorjahr von 12,8 auf 12,5 Milliarden Euro gesunken – inflationsbereinigt ein Rückgang um mehr als vier Prozent.<sup>15</sup> 88 Prozent der Unternehmen engagieren sich weiterhin mit Geldspenden, doch andere Formen des Engagements wie Sachspenden, Freistellungen oder die Überlassung von Infrastruktur, sind seit 2018 rückläufig.<sup>16</sup> Diese Entwicklungen sind besonders für kleine Organisationen relevant: Laut ZiviZ-Survey stammen bei ihnen im Schnitt 21 Prozent der Einnahmen aus Spenden von Privatpersonen und Unternehmen.<sup>17</sup>

## 3. Trend zu langfristiger und größerer Förderung

Neben sinkenden öffentlichen Mitteln und stagnierenden Spenden beeinflusst auch der Trend zu möglichst wirksamen großen und langfristigen Förderungen die Finanzierung kleinerer Organisationen. Während in der Vergangenheit Projektförderungen der weitverbreitete Standard waren, geben inzwischen 32 Prozent der Stiftungen auch nicht-zweckgebundene Mittel und 55 Prozent finanzieren explizit Overhead-Kosten mit<sup>18</sup> – ein Indikator für Strukturorientierung in der Förderpraxis. Während dieser Trend hin zu langfristiger und größerer Förderung aus „Best-Practice“-Perspektive sehr zu begrüßen ist, entstehen dadurch automatisch auch gestiegene Anforderungen an Professionalität und Skalierungspotenzial von Förderpartnern. Viele kleinere Organisationen können diese Anforderungen mangels Ressourcen kaum erfüllen und geraten dadurch bei der Mittelvergabe zunehmend ins Hintertreffen.

“

Viele Förderstiftungen haben über Jahre gezielt auf Innovationsförderung gesetzt. Das hat wichtige Impulse ermöglicht, aber auch zur Entstehung vieler kleiner Initiativen beigetragen, deren langfristige Tragfähigkeit nicht immer gesichert ist.

Dr. Christian Meyn, Vorstand Crespo Foundation

”

15 Deutsches Zentralinstitut für Soziale Fragen (2024), Spendenstatistik 2024

16 Stifterverband (2025), Monitor Unternehmensengagement 2025

17 Stifterverband (2023), ZiviZ-Survey 2023

18 Bundesverband Deutscher Stiftungen (2025), Stiftungspanel

Diese Entwicklungen zeigen: Die finanzielle Resilienz vieler gemeinnütziger Organisationen ist durch drohende Kürzungen weiter gefährdet. Besonders kleinere Non-Profit Organisationen ohne finanzielle Rücklagen und mit hoher Abhängigkeit von einzelnen Geldquellen sind strukturell bedroht. In dieser Situation gewinnen strategische Kooperationen und Zusammenschlüsse an Bedeutung – nicht nur zur Skalierung und Effizienzsteigerung, sondern auch zur Sicherung personeller Kontinuität. Denn parallel zur Finanzierungsunsicherheit verschärft sich die Nachfolgeproblematik auf Führungsebene – eine weitere zentrale Herausforderung mit strukturellem Handlungsbedarf.

“

Die zunehmende Finanzierungsunsicherheit im gemeinnützigen Sektor zwingt uns, alte Strukturen zu hinterfragen. Es braucht mehr strategische Partnerschaften, um Wirkung zu sichern – und auch, um Führung und Organisation zukunftsfähig aufzustellen. Gerade für kleinere Träger ohne Rücklagen kann Zusammenarbeit überlebenswichtig sein.

Dr. Marvin Deversi, Vorstand AWO-Bundesverband, Vorstand EDUCATION Y

”

### Zunehmende Nachfolgeproblematik auf Führungsebene

Die Sicherung der Nachfolge auf Schlüsselpositionen wird für viele Organisationen im gemeinnützigen Sektor zu einer zentralen strategischen Aufgabe, verstärkt durch demografischen Wandel und Fachkräftemangel.

Besonders im Ehrenamt wird die Nachbesetzung von Führungspositionen zunehmend schwierig: laut ZiviZ finden nur noch weniger als die Hälfte der befragten Organisationen geeignete Engagierte für Leitungsfunktionen.<sup>19</sup> Fehlende Ressourcen für Vorstandsposten zählen heute neben dem Mitgliederschwund zu den häufigsten Gründen für Vereinsauflösungen in Deutschland.<sup>20</sup>

Aber auch im Hauptamt ist die Übergabe herausfordernd. Viele Organisationen sind eng mit den Kompetenzen, Netzwerken und der Werthaltung ihrer Gründer\*innen oder langjährigen Geschäftsführer\*innen verknüpft. Sichtbar wird dies etwa bei der „ersten Generation“ wirkungsorientierter Sozialunternehmer\*innen, die seit Mitte der 2000er-Jahre als Ashoka-Fellows gefördert wurden. Viele von ihnen stehen nun altersbedingt vor dem Rückzug, manche ohne klar geregelte personelle oder strukturelle Nachfolge.

<sup>19</sup> Stifterverband (2023), ZiviZ-Survey 2023

<sup>20</sup> Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft (2024), Warum lösen sich Vereine auf? Strukturen und Gründe von Vereinslösungen

“

Viele Organisationen der ersten Ashoka-Gründergeneration stehen nun vor einem Generationswechsel. Damit ihre Ideen und Strukturen weiterwirken können, braucht es eine vorausschauende Nachfolgeplanung und den Mut, Verantwortung rechtzeitig zu teilen.

Oda Heister, Partnerin Ashoka Deutschland

”

Zudem sind die Rahmenbedingungen oft wenig attraktiv: die Verantwortung auf Geschäftsführungsebene ist hoch, die persönliche Haftung real – und das durchschnittliche Jahresgehalt liegt im Non-Profit-Sektor mit rund 85.000 Euro etwa 50 Prozent unter dem Durchschnittsverdienst vergleichbarer Positionen im Mittelstand.<sup>21</sup> Während Gründer\*innen herausfordernde Arbeitsbedingungen und wachsende Verantwortung ohne Gehaltszunahmen häufig lange mittragen, wird dieses Ungleichgewicht spätestens bei der Nachfolgeregelung zum Problem.

Fusionen können eine geeignete strategische Option sein, um der Nachfolgeproblematik wirksam zu begegnen und den Fortbestand von Organisationen zu sichern.

Die beschriebenen Entwicklungen zeigen deutlich: Fragmentierung, Finanzierungsunsicherheit und ungelöste Nachfolgefragen sind keine isolierten Herausforderungen, sondern strukturelle Treiber, die sich gegenseitig verstärken. Vor diesem Hintergrund wird es für gemeinnützige Organisationen zunehmend relevant, über neue Formen strategischer Zusammenarbeit nachzudenken. Fusionen können dabei ein Mittel sein, um Ressourcen zu bündeln, Resilienz zu erhöhen und langfristige Wirkung zu sichern.

“

Wir haben REDEZEIT FÜR DICH mit viel Herzblut aufgebaut und konnten in kurzer Zeit vielen Menschen helfen. Doch als rein ehrenamtliches Team sind wir an unsere Grenzen gestoßen und eine Nachfolge für die Geschäftsführung war nicht in Sicht. Um die Plattform langfristig zu erhalten und weiterzuentwickeln, brauchten wir eine tragfähige Nachfolgelösung – und haben sie in der Fürstenberg Foundation gefunden. Gemeinsam führen wir REDEZEIT nun in eine nachhaltige Zukunft.

Florian Schleinig, Gründer und Geschäftsführer REDEZEIT FÜR DICH

”

## 2.3. Mehr als ein Rettungsanker: Fusionen als strategisches Mittel

Der Zusammenschluss von *wellcome* und *Flechtwerk* wurde zwar primär durch anstehende Herausforderungen angestoßen, doch die dabei erzielten Wirkungssynergien hätten ebenso gut Ergebnis einer proaktiven und wachstumsorientierten Fusion sein können.

Eine Auswertung der US-amerikanischen Non-Profit-Organisation *SeaChange Capital*, spezialisiert auf die Beratung und Finanzierung von Zusammenschlüssen im gemeinnützigen Sektor, zeigt: Über 40 Prozent der untersuchten Fusionen waren nicht reaktiv, sondern strategisch motiviert.<sup>22</sup> Im Fokus standen dabei wachstumsorientierte Motive wie die gezielte Ausweitung des Leistungsangebots. Gerade in Phasen von Stabilität oder Wachstum lassen sich Fusionen strategischer und vorausschauender gestalten – ohne dass akuter Handlungsdruck die Prozesse dominiert, wie beispielsweise im Fall einer drohenden Insolvenz.

Fusionen sind mit Aufwand und Risiken verbunden und kein Selbstzweck. Sie sollten nur dann angestrebt werden, wenn der Zusammenschluss mehr Wirkung entfalten kann als jede Organisation für sich allein. Welche Ziele dabei im Vordergrund stehen kann variieren – typischerweise lassen sich vier strategische Motive für Fusionen unterscheiden (siehe Abbildung 4).



### SeaChange Capital

ist eine US-amerikanische Non-Profit-Organisation mit Sitz in New York, die 2006 als „Nonprofit Merchant Bank“ gegründet wurde.

Ein besonderer Fokus liegt auf der Förderung von Kooperationen und Zusammenschlüssen von gemeinnützigen Organisationen. *SeaChange* unterstützt dabei mit Beratung, Prozessbegleitung und finanziellen Mitteln, etwa über den „Nonprofit Merger Fund“ – einer der ersten Förderfonds weltweit, der gezielt strukturelle Partnerschaften im Sektor ermöglicht.



Die entscheidende Frage ist: Kann eine Organisation ihre Wirkung steigern, wenn sie ihre organisatorischen Grenzen neu definiert: was machen wir alleine und was besser gemeinsam mit anderen?

John MacIntosh, Managing Partner SeaChange Capital



Abb 4 Motive für Fusionen



Die Motive hängen auch stark von der Phase ab, in der sich Organisationen befinden. Für junge Initiativen kann ein Zusammenschluss ein sinnvoller „Exit“ sein – etwa, wenn Gründer\*innen erkennen, dass ihre Idee in einer größeren Struktur nachhaltiger wirken kann. Etablierte Organisationen verfolgen hingegen meist andere Ziele, wie den Ausbau ihrer geografischen Reichweite oder die Erweiterung bestehender Programme. Auch die Art der Zusammenarbeit spielt eine Rolle für die Motivation: Fusionen können gleichberechtigt angestrebt werden oder aus dem Wunsch entstehen, sich als kleinere Organisation in eine größere einzubringen, um Wirkung besser entfalten zu können.

**Achtung:** Fusionen sind kein Allheilmittel. Sie können scheitern oder schaden, wenn die Motive nicht klar auf Wirkung ausgerichtet sind:

- **„Letzte Rettung“** bei akuter Finanznot – eine Fusion macht ein schwaches Geschäftsmodell nicht tragfähig.
- **Reine Kostenersparnis** – kurzfristige Effizienzgewinne rechtfertigen selten die Komplexität einer Fusion.
- **Externer Druck** – wenn Förderer oder andere externe Stakeholder drängen, ohne dass die Organisationen selbst einen Mehrwert sehen.



# praxisbeispiele

## Wachstum & Skalierung: Resolution Project + Enactus Global (USA, 2023–2024)<sup>23</sup>

Die US-amerikanische Organisation *Resolution Project* unterstützt junge Sozialunternehmer\*innen durch Mentoring, Anschubfinanzierung und ein internationales Fellowship-Programm. *Enactus Global* ist ein weltweites Netzwerk studentischer Teams, die unternehmerische Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen entwickeln.

Um ihre Wirkung strategisch zu skalieren, haben sich beide Organisationen 2023 zusammengeschlossen. Ziel des Zusammenschlusses war es, Programme geografisch und inhaltlich auszuweiten, komplementäre Stärken zu bündeln und das gemeinsame Wirkungsmodell weltweit zu verbreiten.

## Positionierung & Zugangssicherung: United Cerebral Palsy + Seguin Services (USA, 2013)<sup>24</sup>

Die beiden gemeinnützigen Organisationen *United Cerebral Palsy (UCP)* und *Seguin Services* arbeiteten im Großraum Chicago mit ähnlicher Zielgruppe im Bereich der Hilfe für Menschen mit Behinderungen. *UCP* war auf Assistenz- und Bildungsangebote spezialisiert, *Seguin* auf betreutes Wohnen und Beschäftigungsförderung.

Um ihre Ressourcen wirkungsvoller einzusetzen und ihre Position gegenüber Fördermittelgebern zu stärken, haben sich *UCP* und *Seguin* 2013 zusammengeschlossen. Ziel der Fusion war es, unter anderem durch ein gemeinsames Auftreten bessere Zugänge zu Finanzierung, Öffentlichkeit und politischen Entscheidern zu schaffen.

## Krisenbewältigung und Stabilisierung: Kindersprachbrücke Jena & Frauenhaus Jena (Deutschland, 2025)<sup>25</sup>

Zum 1. Januar 2025 übernahm die *Kindersprachbrücke Jena* die Trägerschaft für das *Frauenhaus Jena*. Hintergrund war das neue Thüringer Chancengleichheitsgesetz, das höhere Anforderungen an Trägerstrukturen mit sich brachte. Der bisher ehrenamtlich geführte Träger sah sich nicht in der Lage, diese allein zu erfüllen – eine stabile und zukunftsfähige Nachfolgelösung wurde erforderlich.

Die professionell aufgestellte *Kindersprachbrücke Jena*, ein erfahrener Träger in der Kinder- und Familienarbeit, sicherte mit der Übernahme den Fortbestand des Angebots. Ziel war es, die Qualität der Leistungen zu erhalten, die Finanzierung zu stabilisieren und neue Anforderungen zuverlässig umzusetzen.

---

<sup>23</sup> Enactus (2024), Enactus and Resolution Project: Full Announcement

<sup>24</sup> UCP Seguin (2013), Merger Announcement

<sup>25</sup> Interview Vorstand Kindersprachbrücke (2025)



### Professionalisierung & Effizienzsteigerung: Väterzentrum Berlin & stützrad gGmbH (Deutschland, 2025)<sup>26</sup>

Zum 1. Januar 2025 wurde das *Väterzentrum Berlin* Teil der *stützrad gGmbH*. Das 1987 gegründete Väterzentrum bietet seit vielen Jahren Beratung, Austausch und Veranstaltungen für Väter und Familien in Berlin. Die *stützrad gGmbH* ist ein erfahrener Träger mit innovativen Unterstützungsangeboten für Familien.

Ziel der Fusion war es, die organisatorische Resilienz zu erhöhen und die Kostenstruktur des Väterzentrums langfristig stabiler aufzustellen. Die bereits bestehende Kooperation wurde durch die Übernahme vertieft – mit dem gemeinsamen Anspruch, das Angebot fachlich zu stärken und zukunftsfähig weiterzuentwickeln.

## 2.4. Synergien heben: Wie Fusionen einen konkreten Mehrwert schaffen können

Was für Annette Habert und Rose Volz-Schmidt als risikoreiches Vorhaben begann, hat sich am Ende ausgezahlt – sowohl für die Organisationen *wellcome* und *Flechtwerk* als auch für die Menschen, die ihre Angebote nutzen. Synergien entstehen, wenn ein Zusammenschluss das Potenzial bietet, mehr zu erreichen, als beide Organisationen unabhängig voneinander leisten könnten, also wenn 1+1 tatsächlich mehr als 2 ergibt. Dieser Mehrwert ergibt sich nicht durch bloße Addition, sondern durch die gezielte Kombination und Weiterentwicklung bestehender Stärken. Anders als Motive, also die Beweggründe für eine Fusion, beschreiben Synergien die zusätzliche Wirkung, die durch eine Fusion entstehen kann.



Die Fusion hat uns nicht nur organisatorisch gestärkt – sie hat ganz neue Möglichkeiten eröffnet, Familien wirksamer zu unterstützen. Was zuvor parallel lief, ergänzt sich nun sinnvoll und schafft echten Mehrwert für unsere Zielgruppen.

Ilisabe von Campenhausen, Geschäftsführerin wellcome



Abb 5 Mehrwert von Fusionen auf zwei Ebenen



### Programmsynergien – Wirkung auf Angebotsebene

- > Größere Reichweite durch gemeinsame Nutzung von Netzwerken und Infrastrukturen
- > Inhaltliche Ergänzung von Angeboten, die sich fachlich oder methodisch sinnvoll verstärken
- > Höhere Qualität und Innovationskraft durch geteiltes Know-how und gemeinsame Weiterentwicklung
- > Fortführung gefährdeter Angebote, die alleine nicht überlebensfähig wären



### Strukturelle Synergien – Wirkung auf Organisationsebene

- > Effizienzsteigerung durch geteilte Verwaltungen und Infrastruktur
- > Stabilere Finanzierung durch Diversifizierung der Einnahmequellen
- > Stärkung der Organisation durch breiter aufgestellte Teams und ergänzende Kompetenzen
- > Besserer Zugang zu Ressourcen wie Fördermitteln, Expertise oder politischen Netzwerken

Daten von SeaChange Capital belegen, dass sich diese Potenziale tatsächlich realisieren lassen.<sup>27</sup> Auf Programmebene führten über 70 Prozent der untersuchten Fusionen zu einer inhaltlichen Erweiterung bestehender Angebote, 60 Prozent erschlossen neue Zielgruppen, und in mehr als 20 Prozent der Fälle konnten Leistungen fortgeführt werden, die sonst eingestellt worden wären. Auch auf Organisationsebene zeigen sich klare Effekte: 57 Prozent der fusionierten Organisationen stärkten ihre Finanzierung nachhaltig, und fast ein Drittel erzielte relevante Einsparungen – teils bis zu zehn Prozent der Gesamtkosten – was angespannte Budgets entlastete und zusätzliche Mittel für Programme und Organisationsentwicklung freisetzte.

### Praxisbeispiele für Synergien

- Durch die Fusion mit *Enactus* konnte *Resolution Project* die programmatische Reichweite signifikant steigern: von 3 auf 35 Länder und von 700 erreichten jungen Sozialunternehmer\*innen jährlich auf >40.000. Außerdem konnten die beiden Organisationen ihre gemeinsamen Verwaltungskosten um rund 50 Prozent reduzieren (von 11-13 Mio. USD auf 6-7 Mio. USD jährlich)<sup>28</sup>
- Durch die Übernahme von zwei *HABA-Digitalwerkstätten*-Standorten konnten die *Jungen Tüftler\*innen* bestehende Angebote bewahren und in die Breite ausrollen. Die Programme, die andernfalls eingestellt worden wären, erreichten in den letzten Jahren weiterhin über 7.300 Kinder und Jugendliche sowie über 1.000 pädagogische Fachkräfte jährlich mit digitalen Bildungsangeboten.



27 SeaChange Capital Partners (2021), A Primer on Nonprofit Mergers & Sustained Collaborations

28 SSIR (2025), Mergers and Acquisitions as a Strategic Tool for Nonprofit Growth

## 2.5. Kein Selbstläufer: Fusionen kosten Zeit und Geld

Der Zusammenschluss von *wellcome* und *Flechtwerk* hat nicht nur ein hohes Maß an Engagement aller Beteiligten verlangt, er war auch mit konkretem zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden. Für beide Geschäftsführerinnen bedeutete der Fusionsprozess eine erhebliche Zusatzbelastung. Darüber hinaus entstanden Kosten, etwa für Datenmigration, Markenentwicklung und externe Kommunikation.

Damit die Gleichung „ $1+1 > 2$ “ aufgeht, müssen nicht nur Synergien erzielt, sondern auch die Integrationskosten realistisch eingeplant werden. Erfolgreiche Fusionen zeigen: Einmalige Investitionen können durch langfristige Wirkungsgewinne ausgeglichen werden (siehe Abbildung 6). Den in der Regel langfristig angelegten Synergiepotenzialen stehen zunächst kurzfristige Kosten gegenüber, um Fusionen adäquat vorzubereiten und die Integration umzusetzen, darunter Aufwände für:

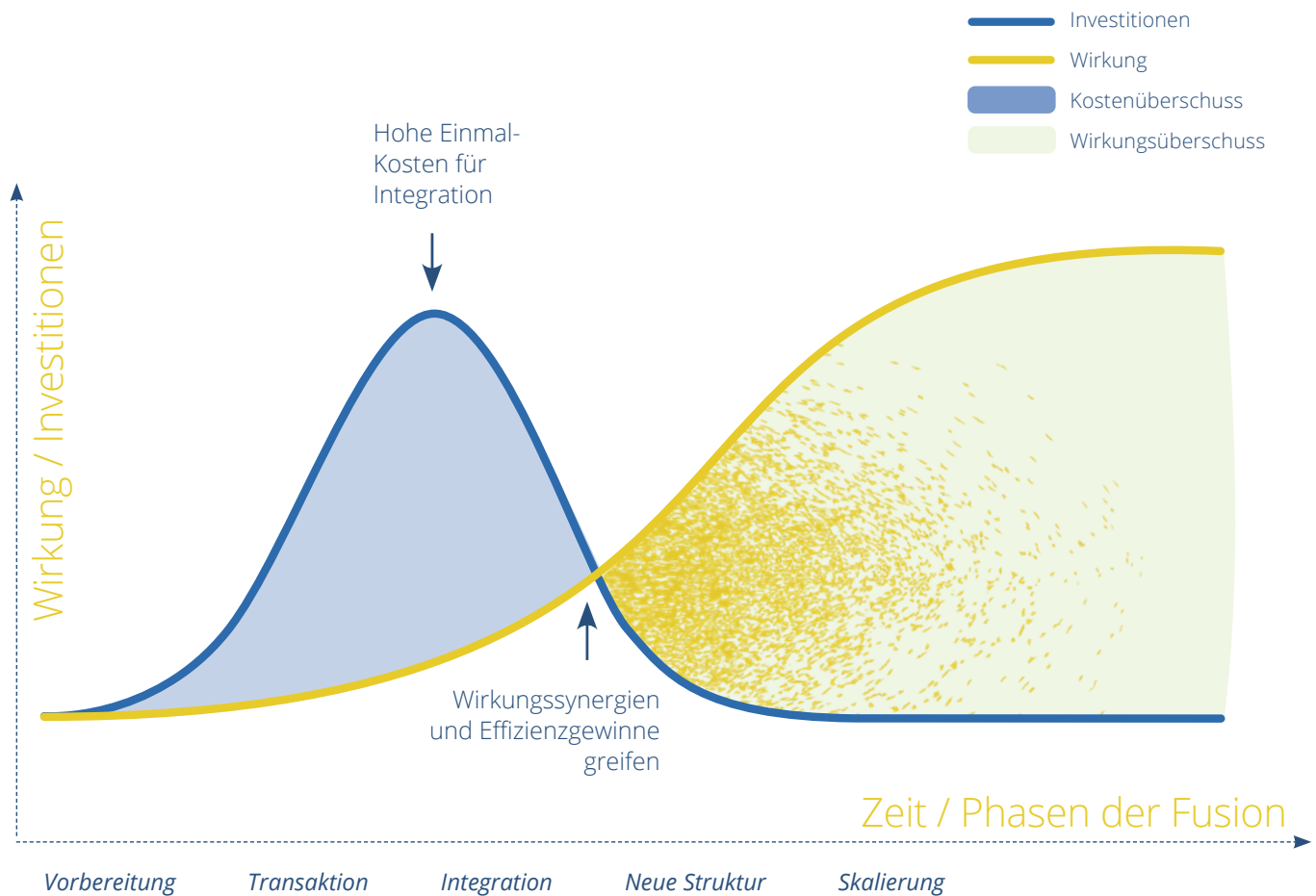
- Personal (z. B. Anpassung von Gehaltsstrukturen)
- Integration von IT und Systemen (z. B. Datenmigration oder Systemanpassungen)
- Büro-Infrastruktur (z. B. für Umzüge oder Anpassung von Arbeitsplätzen)
- Übergangsbetrieb und Doppelstrukturen (z. B. parallele Prozesse oder zusätzliche Ressourcen)
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit (z. B. für Markenentwicklung oder externe Kommunikation)
- Externe Begleitung und Beratung (z. B. Prozessbegleitung oder juristische Prüfung)

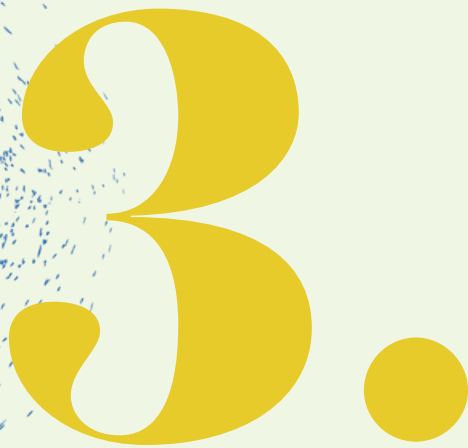
Die Höhe dieser Kosten variiert je nach Größe und Komplexität der beteiligten Organisationen. Laut *SeaChange Capital* entfielen die meisten Vorbereitungskosten auf externe Berater\*innen oder Moderator\*innen, deren Engagements in der Regel sechs bis acht Monate dauerten und zwischen 21.000 und 34.000 Euro kosteten. Die Umsetzungskosten schwankten deutlich und lagen zwischen 17.000 und 585.000 Euro, wobei die größten Ausgaben auf Abfindungen, Rechtsberatung, Consulting und IT-Integration entfielen.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> SeaChange Capital Partners (2021), A Primer on Nonprofit Mergers & Sustained Collaborations, auf Basis des EZB-Wechselkurses EUR/USD von 1,17 (26. August 2025)

Abb 6 Schematische Entwicklung von Wirkung und Kosten bei erfolgreichen Fusionen





## 1+1>2: SCHRITT FÜR SCHRITT ZUR ERFOLGREICHEN FUSION

### 3.1. Zielbild: Welche Optionen bestehen

Bei der Übernahme von *Flechtwerk* durch *wellcome* erwies sich eine vollständige Integration als beste Lösung, da das Angebot als neue Marke unter dem *wellcome*-Dach fortgeführt werden sollte. Dieses Vorgehen ist jedoch nur eine von mehreren Möglichkeiten, Fusionen rechtlich und organisatorisch zu gestalten. Je nach Ziel, Kontext und gewünschtem Integrationsgrad lassen sich drei Grundmodelle unterscheiden (siehe Abbildung 7):

#### 1) Verschmelzung

Hier geht eine Organisation vollständig in eine andere über – einschließlich Vermögenswerten, Verpflichtungen und Strukturen. Am Ende bleibt nur eine Rechtsform, entweder durch Eingliederung in eine bestehende Organisation oder als „Fusion auf Augenhöhe“ mit Gründung einer neuen gemeinsamen Einheit. Dieses Modell eignet sich, wenn eine vollständige Integration strategisch sinnvoll ist, etwa um operative Synergien zu nutzen oder eine starke gemeinsame Marke aufzubauen.

#### 2) Asset Transfer (Vermögensübertragung)

Dabei werden einzelne Programme, Vermögenswerte oder Know-how auf eine andere Organisation übertragen. Die abgebende Organisation kann bestehen bleiben oder aufgelöst werden. Das Modell ist besonders geeignet, wenn nur Teilbereiche übergeben werden sollen – etwa zur strategischen Fokussierung oder Sicherung bewährter Angebote – und ist meist schneller und flexibler als eine vollständige Fusion.

#### 3) Integration als Tochtergesellschaft

In diesem Modell bleibt die übernommene Organisation rechtlich eigenständig, etwa als neu gegründete Tochter oder innerhalb einer Holding. Es empfiehlt sich, wenn Identität oder Marke erhalten bleiben sollen, zugleich aber eine strategische oder operative Steuerung durch die neue Mutterorganisation gewünscht ist.



# praxisbeispiele

## Verschmelzung: House with No Steps und The Tipping Foundation (Australien, 2018)<sup>30</sup>

In Australien schlossen sich 2018 *House with No Steps* und *The Tipping Foundation* zusammen. Hieraus entstand *aruma*. Beide Organisationen waren in der Unterstützung von Menschen mit Behinderungen aktiv und verfügten über eine vergleichbare Größe und ähnliche Werte. Die Gründung einer neuen Organisation ermöglichte eine Fusion auf Augenhöhe mit neuer Marke und Vision.

## Asset Transfer: Uplift Solutions und Share Food Program (USA, 2019)<sup>31</sup>

2019 übergab *Uplift Solutions* das Programm *Philly Food Rescue* an das *Share Food Program*, einen führenden Foodbank-Betreiber in Philadelphia. Uplift fokussierte sich strategisch auf seine Kernkompetenz im Bereich Workforce Development, während Share durch die Übernahme seine Innovationsfähigkeit und Logistik im Bereich Lebensmittelrettung stärken konnte, ohne selbst ein neues Angebot entwickeln zu müssen.

## Asset Transfer: HABA Digitalwerkstatt und Junge Tüftler gGmbH (Deutschland, 2023)<sup>32</sup>

Nach dem Rückzug des bisherigen Trägers übernahm die *Junge Tüftler gGmbH* mehrere Standorte der *HABA Digitalwerkstatt* und führte sie unter dem neuen Namen und Konzept *TüftelLab* weiter. Im Rahmen eines Insolvenzverfahrens wurden materielle Vermögenswerte (z. B. Räume, technisches Equipment), immaterielle Vermögenswerte (Know-how, Netzwerke) sowie Teammitglieder übernommen. Dadurch konnten etablierte Bildungsorte organisatorisch gesichert und strategisch weiterentwickelt werden.

## Tochtergesellschaft: Mary Ryder Home und Provident Behavioural Health (USA, 2019)<sup>33</sup>

Die beiden amerikanischen Organisationen *Mary Ryder Home* und *Provident Behavioural Health* verfolgten das gleiche Ziel, nämlich die Betreuung älterer Menschen in der Stadt St. Louis. 2019 haben sie ihre Ressourcen (Personal, Finanzen, Fundraising-Netzwerke, Infrastruktur) zusammengelegt, um mehr Menschen mit umfassenderen Dienstleistungen zu versorgen. Das *Mary Ryder Home* ist nun eine Tochterorganisation der *Provident Behavioral Health* und wird unter demselben Namen weitergeführt.

---

<sup>30</sup> Social Ventures Australia (2018), How to go about a non-profit merger

<sup>31</sup> SSIR (2025), Programmatic Asset Transfers as a Strategic Tool for Social Impact

<sup>32</sup> Quelle: Interview mit Junge Tüftler\*innen Geschäftsführung (2025)

<sup>33</sup> NMBL Strategies (2020), Nonprofit Merger Case Study: Mary Ryder Home - Provident Behavioral Health

Abb 7 Möglichkeiten zur Integration von Organisationen

## 1. Verschmelzung

## Vollständige Integration

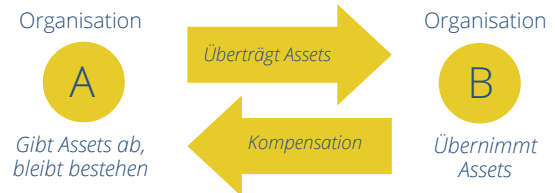


Ein vollständiger Zusammenschluss durch die Auflösung einer Organisation (A) in eine andere Organisation (B)

## 2. Asset Transfer

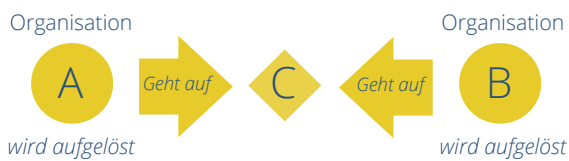
(Vermögensübertragung)

## Asset Transfer



Eine Vermögensübertragung, bei der die Organisationen getrennt bleiben, aber bestimmte oder alle Vermögenswerte von B „gekauft“ werden

## Errichtung neue Organisation



Ein vollständiger Zusammenschluss durch die Auflösung beider Organisationen (A und B) in eine neue Organisation

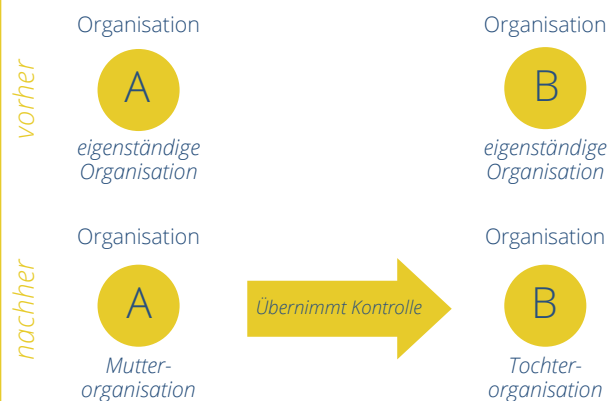
## Auflösung und Asset Überlassung



Eine Vermögensübertragung nach der Auflösung von Organisation A, wo das Vermögen an Organisation B überlassen wird

## 3. Integration als Tochtergesellschaft

## Integration als Tochtergesellschaft



Bei „Mutter-Tochter-Beziehungen“ bleiben beide Organisationen bestehen, aber die eine (hier Organisation A) erhält die „strategische Kontrolle“ über die andere (hier Organisation B)

### 3.2. Von der Anbahnung bis zur Integration: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Die Fusion von *wellcome* und *Flechtwerk* war weit mehr als eine juristische Formalität: Sie war ein vielschichtiger Veränderungsprozess, der strategisch vorbereitet, strukturiert umgesetzt und kulturell mitgetragen werden musste. Was heute als gemeinsame Organisation sichtbar ist, ist das Ergebnis vieler einzelner Schritte. Auch zwei Jahre nach dem Zusammenschluss ist der Wandel noch nicht abgeschlossen.

Fusionen im gemeinnützigen Sektor sind anspruchsvoll. Um Chancen zu nutzen und Risiken zu begrenzen, braucht es ein strukturiertes und professionelles Vorgehen. Zwar verlaufen Zusammenschlüsse selten linear und unterscheiden sich je nach Ausgangslage, Ziel und Komplexität – dennoch lassen sich vier typische Phasen erkennen:

1. **Strategiephase:** Könnte eine Fusion sinnvoll sein?
2. **Vorbereitungsphase:** Ist die Fusion machbar – und wirkungsvoll?
3. **Transaktionsphase:** Wie sehen die verbindlichen Rahmenbedingungen aus?
4. **Integrationsphase:** Wie wird aus zwei Organisationen eine wirkungsvolle Einheit?

Über alle Phasen hinweg sind Change-Management, Kommunikation und kulturelle Integration von zentraler Bedeutung. Sie durchdringen alle Bereiche der Organisation und sind häufig ausschlaggebend dafür, ob die Integration gelingt und sich eine gemeinsame Identität im Team entwickeln kann.

Die folgende Abbildung 8 zeigt ein Framework, das die wesentlichen Phasen und Aktivitäten einer Fusion von der ersten Idee bis zur vollständigen Integration darstellt. Wer nachvollziehen möchte, wie diese Schritte im Detail ausgestaltet und umgesetzt werden können, findet im begleitenden Playbook eine praxisnahe Anleitung. Darüber hinaus haben wir Erfolgsfaktoren identifiziert, die den Prozess in jeder Phase unterstützen und maßgeblich zum Gelingen beitragen können. Sie sind den einzelnen Aktivitäten im Framework zugeordnet und bilden den roten Faden für die nachfolgende Darstellung des Fusionsprozesses.

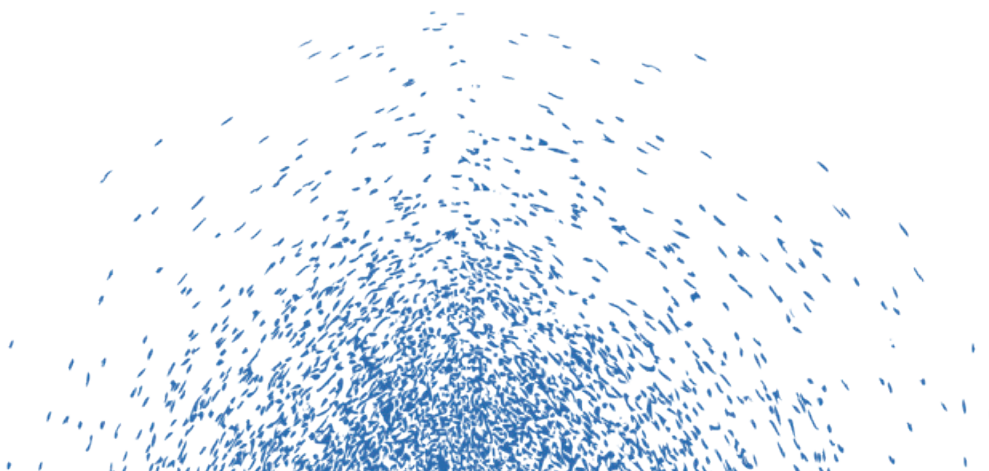
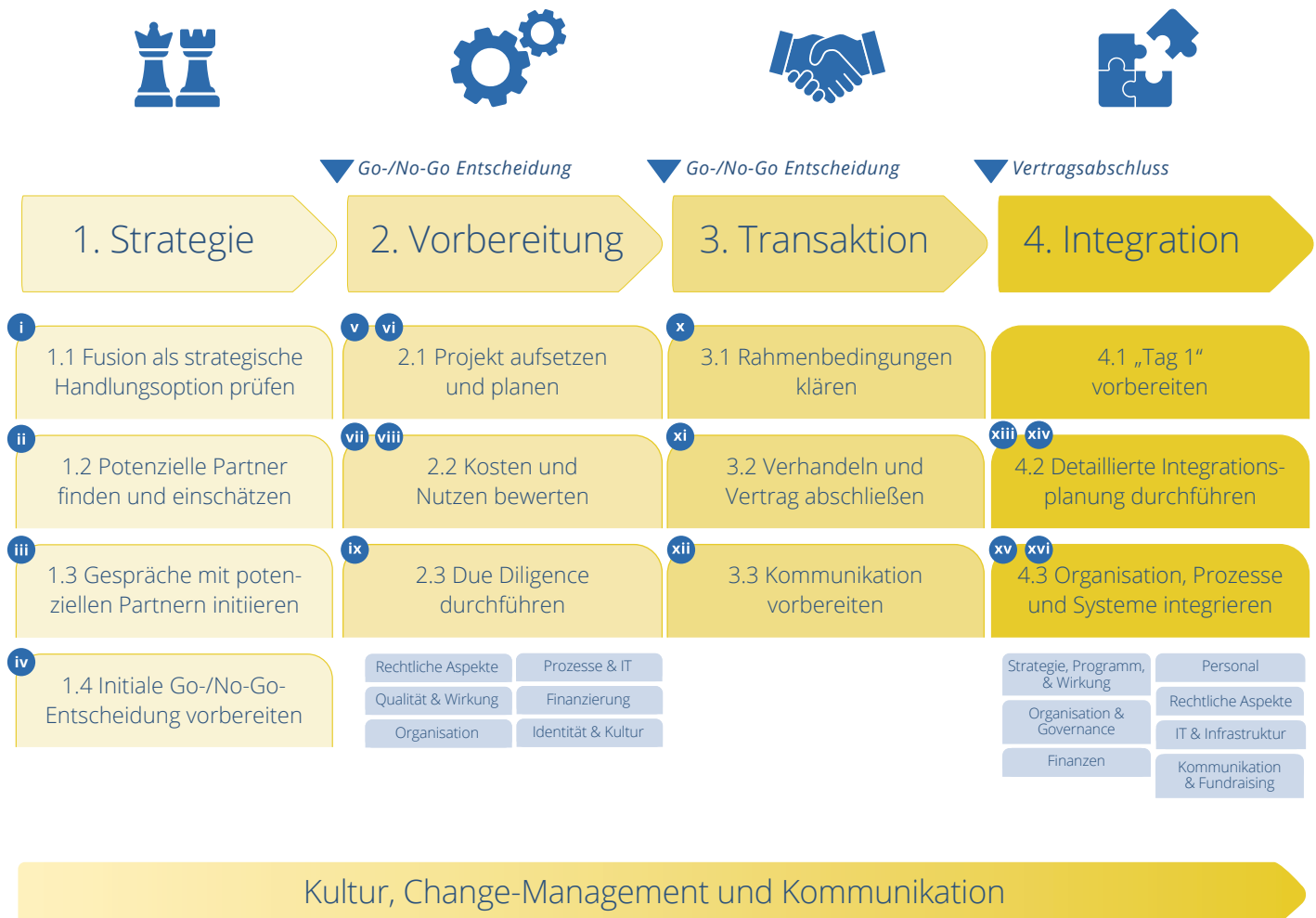


Abb 8 Vorgehensmodell Fusionen im gemeinnützigen Sektor



## Erfolgsfaktoren entlang des Fusionsprozesses

- i Strategische Ziele klar definieren und Optionen abwägen
- ii Partneransprache vertraulich und ergebnisoffen führen
- iii Vertrauen aufbauen und mögliche Hürden früh adressieren
- iv Richtungsentscheidung ehrlich und realistisch angehen
- v Klare Struktur schaffen und Schlüsselakteure dosiert einbinden
- vi Gemeinsames Zielbild entwickeln und Leitplanken festlegen
- vii Mehrwert im „Merger Impact Case“ klar begründen
- viii Kapazitäten und Finanzierung realistisch einschätzen
- ix Prüffelder priorisieren und faktenbasiert bewerten
- x Verbindlichkeit schaffen und Zustimmung sichern
- xi Vertragsgestaltung professionell absichern
- xii Kernbotschaften festlegen und strategisch kommunizieren
- xiii Integration als Veränderungsprozess führen
- xiv Integration ganzheitlich denken und klar priorisieren
- xv Kulturelle Integration bewusst gestalten
- xvi Wirkung im Blick behalten

## 1. STRATEGIEPHASE: KÖNNTE EINE FUSION SINNVOLL SEIN?

### **i** Strategische Ziele klar definieren und Optionen abwägen

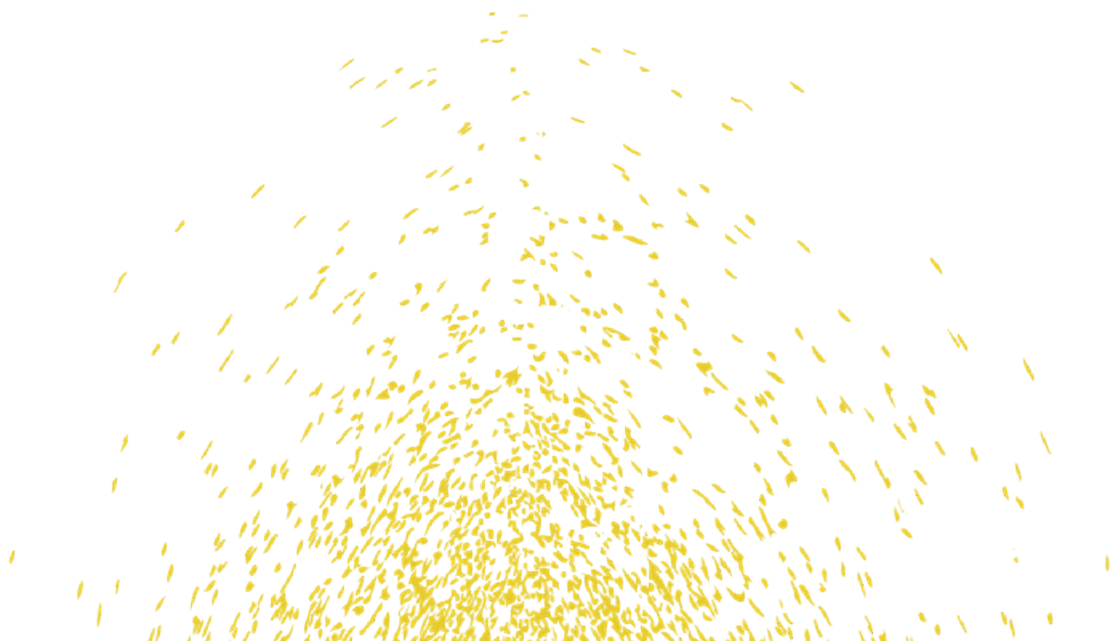
Am Anfang jeder erfolgreichen Fusion steht eine strategische Überzeugung: dass sich eine konkrete Herausforderung oder Chance gemeinsam mit einer anderen Organisation besser angehen lässt als allein. Diese Einschätzung entsteht selten spontan, sondern basiert auf einer gezielten Analyse von langfristigen Zielen, dem Umfeld und den eigenen Ressourcen.

Zwei Voraussetzungen sind dabei entscheidend:

- Klarheit über die eigenen strategischen Ziele, Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven
- Offenheit für unterschiedliche Handlungsoptionen

Im Fall von *Flechtwerk* suchte Gründerin Annette Habert frühzeitig nach einem tragfähigen Zukunftsmodell. Mit Blick auf auslaufende Förderverträge und den geplanten Rückzug aus der operativen Verantwortung wurde deutlich: Eine einfache Kooperation würde nicht ausreichen, um das Angebot langfristig zu sichern. Unter Berücksichtigung verschiedener Handlungsoptionen bot ein Zusammenschluss die größere Wirkungsperspektive.

**Wichtig ist dabei:** Fusionen sind kein Allheilmittel. Als kurzfristige Notfallmaßnahme eignen sie sich kaum – in akuter Schieflage ist eine Organisation selten ein attraktiver Partner. Auch strukturelle Defizite lassen sich nicht allein durch einen Zusammenschluss beheben.



## ii Partneransprache vertraulich und ergebnisoffen führen

Wenn eine Fusion grundsätzlich in Betracht gezogen wird, folgen erste informelle Gespräche, meist auf Leitungsebene. Viele Zusammenschlüsse im Non-Profit-Sektor ergeben sich aus bestehenden Kooperationen oder längerfristigen Kontakten zwischen Organisationen. Laut *SeaChange* entstanden 48 Prozent der begleiteten Fusionen aus Verbindungen zwischen Geschäftsführungen, 38 Prozent im Rahmen gemeinsamer Projekte.<sup>34</sup>

Auch bei *wellcome* und *Flechtwerk* war der persönliche Kontakt entscheidend: Rose Volz-Schmidt und Annette Habert kannten sich bereits als Ashoka-Fellows. Das erste Sondierungsgespräch im Sommer 2022 legte den Grundstein für eine offene und vertrauensvolle Prüfung. Der Dialog blieb bis Jahresende bewusst unverbindlich: Beide Seiten wollten unabhängig herausfinden, ob ein Zusammenschluss tragfähig wäre.

Auch wenn ein möglicher Partner bereits identifiziert ist, lohnt sich ein zusätzlicher, strukturierter Blick ins Umfeld: Gibt es andere Organisationen, mit denen Ziele noch besser erreicht werden könnten?

### Praxisbeispiel: Candid (USA, 2019)<sup>35</sup>

*GuideStar* und *The Foundation Center* prüften bereits 2012 eine Fusion, entschieden sich jedoch bewusst dagegen – das Timing passte nicht. Fünf Jahre später wurden die Gespräche wieder aufgenommen und führten 2019 zur Gründung von *Candid*. Das Beispiel zeigt: Auch eine bewusste No-Go-Entscheidung kann Teil eines erfolgreichen Fusionsprozesses sein.



Für uns war entscheidend, dass wir frühzeitig offen über Erwartungen und Ziele gesprochen haben – ohne Zeitdruck, ohne formalen Rahmen. Diese Phase des Abtastens war im Rückblick ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Rose Volz-Schmidt, Gründerin *wellcome*



<sup>34</sup> SeaChange Capital Partners (2021), A Primer on Nonprofit Mergers & Sustained Collaborations

<sup>35</sup> Fast Company (2019), GuideStar and the Foundation Center are Merging

### iii Vertrauen aufbauen und mögliche Hürden früh adressieren

Gerade in der frühen Phase ist es entscheidend, auf mögliche Stolpersteine zu schauen. Wer ausschließlich auf Chancen fokussiert und kritische Punkte ausblendet, riskiert spätere Konflikte. Erwartungen, Interessen und potenzielle Differenzen sollten frühzeitig transparent gemacht werden, auch wenn in dieser Phase noch keine verbindlichen Entscheidungen getroffen werden. Dabei geht es auch noch nicht um konkrete Lösungen, sondern die Einigung auf eine grundsätzliche Offenheit und Leitlinien zu bestimmten Themen. Eine externe Moderation kann helfen, sensible Punkte früh zu identifizieren und zu adressieren. Zu den Aspekten, die bereits in den ersten Gesprächen thematisiert werden sollten, gehören:

- **Marke und Sichtbarkeit:** Soll langfristig nur eine Marke bestehen bleiben – und wenn ja, könnte es eine der bestehenden oder eine neue Marke sein?
- **Führungsstruktur:** Welche Rollen könnten bisherige Leitungspersonen künftig übernehmen, und nach welchen Prinzipien soll darüber entschieden werden?
- **Personal und Teams:** Welche Auswirkungen hätte eine Fusion auf Mitarbeitende und Ehrenamtliche?
- **Satzungen und Trägerschaften:** Welche rechtlichen Rahmenbedingungen oder Unterschiede könnten eine spätere Integration erschweren?

Im Fall von *wellcome* und *Flechtwerk* wurden zentrale Fragen frühzeitig angesprochen. So war schnell klar, dass es keinen „harten Schnitt“ geben sollte: Gründerin Annette Habert sollte auch nach der Verschmelzung weiterhin eingebunden bleiben. Gleichzeitig betonte Rose Volz-Schmidt, dass eine Integration nur dann tragfähig sei, wenn sich Flechtwerk in die bestehende Struktur und Kultur von *wellcome* einfügt. Auch der Wunsch, das gemeinsame Angebot künftig unter einem neuen Programmnamen zu führen, wurde früh formuliert.

“

Entscheidend ist bei Fusionen nicht nur der kulturelle ‚Fit‘, sondern auch ein offener Umgang mit Erwartungen rund um zukünftige Rollen. Wir haben auch Prozesse bewusst gestoppt, wenn zentrale Voraussetzungen nicht gegeben waren – ein wichtiger Schritt, um ein späteres Scheitern zu verhindern.

Peter Cersovsky, Geschäftsführer stützrad gGmbH

”

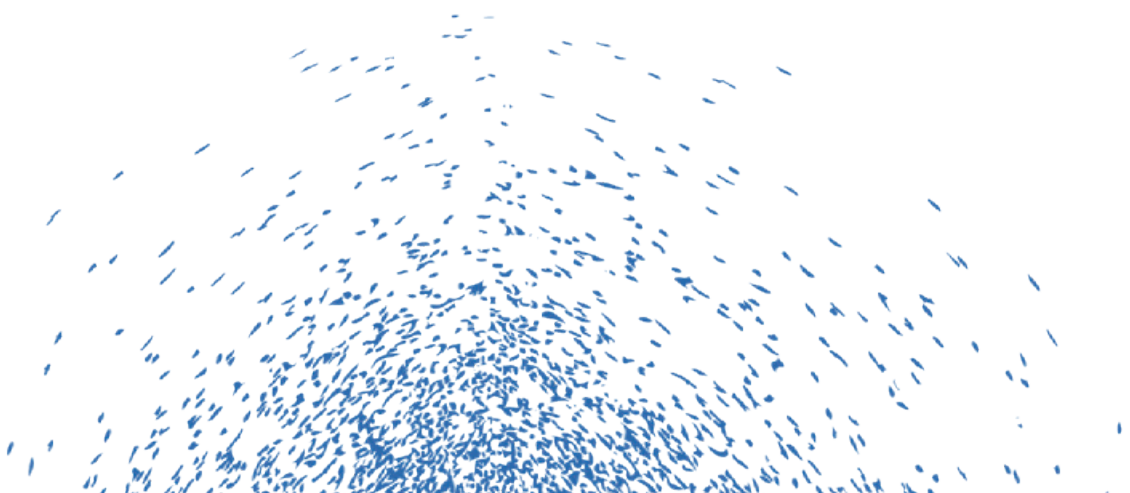
#### iv Richtungsentscheidung ehrlich und realistisch angehen

Am Ende der frühen Phase steht eine zentrale Weichenstellung: Soll eine vertiefte Prüfung und Vorbereitung einer Fusion initiiert werden? Diese Entscheidung erfordert noch keinen rechtsverbindlichen Vertrag, wohl aber eine klare Einschätzung, ob die grundlegenden Voraussetzungen für einen Zusammenschluss erfüllt sind. Auch ein klares „Nein“ oder „Noch nicht“ kann ein gutes Ergebnis sein.

Wichtige Entscheidungskriterien sind unter anderem:

- **Strategischer Fit und Synergiepotenzial:** Gibt es eine gemeinsame Vision und komplementäre Stärken – und lassen sich durch den Zusammenschluss gemeinsame Potenziale heben?
- **Organisatorische und kulturelle Kompatibilität:** Passen Werte, Führungsverständnis und Arbeitsweisen zusammen?
- **Veränderungsbereitschaft:** Besteht auf beiden Seiten Offenheit für Wandel?
- **Ressourcen und Rückhalt:** Sind ausreichende Kapazitäten und die Unterstützung durch Gremien vorhanden?

Bei *wellcome* und *Flechtwerk* fiel die initiale Entscheidung für eine Fusion Anfang 2023 nach rund sechs Monaten informellen Austauschs. Ausschlaggebend waren der strategische und inhaltliche Mehrwert und die damit verbundenen Wirkungssynergien. Auch die Machbarkeit – zeitlich wie personell – war initial geprüft worden: Beide Organisationen sahen Anfang 2024 als realistischen Zeitpunkt für die Umsetzung.



## 2. VORBEREITUNGSPHASE: IST DIE FUSION MACHBAR – UND WIRKUNGSVOLL?

### ▼ Klare Struktur schaffen und Schlüsselakteure dosiert einbinden

Nach der initialen Richtungsentscheidung beginnt die eigentliche Vorbereitung der Fusion. Ziel ist es, Machbarkeit und Wirkungspotenzial systematisch zu prüfen, zentrale Leitplanken zu definieren und intern wie extern Rückhalt zu sichern. Aus einer ersten Idee wird ein konkretes Vorhaben: mit klaren Zielen, offenen Fragen und definierten Verantwortlichkeiten.

Ein strukturierter Projektaufbau ist dabei essenziell. Neben einem paritätisch besetzten Team braucht es klare Rollen, Verantwortlichkeiten und verbindliche Meilensteine. Zentrale Stakeholder wie Aufsichtsgremien oder Förderpartner sollten in der Vorbereitungsphase bedarfsgerecht einbezogen werden.

Im Fall von *wellcome* und *Flechtwerk* startete diese Phase im Frühjahr 2023: Mit einem gemeinsamen Projektteam, einem Zeitplan und klar definierten Kommunikationswegen wurde der Prozess strukturiert aufgesetzt. Erste Informationsgespräche mit Förderpartnern fanden statt und interne Abstimmungen wurden vorbereitet. Zugleich wurde bewusst auf Vertraulichkeit nach außen geachtet, um einen geschützten Raum für Orientierung und Annäherung zu schaffen.

Ein häufiger Grund für das Scheitern von Fusionen ist mangelnde Kommunikation mit Gremien und relevanten Stakeholdern.<sup>36</sup> *wellcome* und *Flechtwerk* setzten auf eine abgestufte Kommunikationsstrategie: ausgewählte Schlüsselpersonen aus dem Team wurden früh eingebunden, ohne dabei die notwendige Vertraulichkeit des Gesamtprozesses zu gefährden.

36 SSIR (2014), Why Nonprofit Mergers Continue to Lag

## vi Gemeinsames Zielbild entwickeln und Leitplanken festlegen

Erfolgreiche Fusionen setzen voraus, dass sich beide Organisationen frühzeitig auf ein gemeinsames Zielbild sowie zentrale Leitplanken für die Vorbereitung und Umsetzung der Fusion verständigen. Diese Verständigung schafft Orientierung, Vertrauen und Verbindlichkeit.

Das Zielbild sollte sowohl den Zweck des Zusammenschlusses als auch das angestrebte Integrationsszenario umfassen: Was ist das gemeinsame „Warum“? Welcher Mehrwert soll entstehen, etwa für Zielgruppen oder die Organisationsentwicklung? Und wie soll die künftige Struktur aussehen – von Markenführung über Governance bis hin zur organisatorischen Eingliederung?

Ebenso wichtig ist Klarheit über die Zusammenarbeit im Prozess: Wie sind Rollen und Zuständigkeiten verteilt? Wie werden Entscheidungen getroffen? Welche Prinzipien gelten für Kommunikation, Transparenz und Beteiligung?

Bei *wellcome* und *Flechtwerk* wurde ein gemeinsames Zielbild über Monate hinweg erarbeitet – zunächst informell, später formalisiert durch einen „Letter of Intent“. Besonders wichtig war dabei die Klärung struktureller Fragen: Es war früh klar, dass *Flechtwerk* nicht als eigenständige Einheit fortbestehen würde, sondern unter dem Dach von *wellcome* neu positioniert werden sollte – mit angepasstem Programmnamen und klarer Einbettung in bestehende Strukturen.

“

Ob im Non-Profit- oder Unternehmensbereich – der Erfolg verankert sich bei Fusionen in der Anfangsphase. Ein gemeinsames, konkretes Zielbild (zum Beispiel: welche Marke/Marken, welche organisatorische Grundarchitektur, welche Art von Synergien) schafft für alle Teams Leitplanken in der Erarbeitung von Integrationsvorschlägen. Das wiederum bewirkt Vertrauen in die Unternehmensführung und Klarheit in der Umsetzung.

Dr. Heino Meerkatt, Senior Advisor, Value for Good

”

### vii Mehrwert im „Merger Impact Case“ klar begründen

Eine Fusion ist nur dann sinnvoll, wenn sie einen nachvollziehbaren Mehrwert schafft. Ziel des „Merger Impact Cases“ ist es, diesen Nutzen systematisch zu analysieren und gegenüber internen wie externen Stakeholdern zu begründen.

Typische Bestandteile sind:

- **Erwartete Wirkung** – z. B. ein erweitertes Angebot, bessere Qualität oder größere Reichweite
- **Potenzielle Synergien auf Organisationsebene** – z. B. operative Optimierungen und Kosteneinsparungen
- **Ressourcenbedarf** – z. B. für Planung, Umsetzung und Integration
- **Vergleich mit Alternativen** – z. B. vertiefte Kooperation ohne formelle Fusion
- **Risikobewertung** – z. B. mögliche Folgen bei einem Scheitern

Ein häufiger Irrtum besteht darin, Fusionen primär als Mittel zur Kostensenkung zu betrachten. Zwar lassen sich punktuell Effizienzgewinne erzielen, doch substanzielle Einsparungen wie im Unternehmenssektor sind im gemeinnützigen Bereich selten. Vielmehr geht es um „mehr mit mehr“: mehr Wirkung, mehr Stabilität, mehr Expertise durch gemeinsam genutzte Ressourcen.

Im Fall von *wellcome* und *Flechtwerk* war der Impact Case stark wirkungsorientiert. Eine rein finanzielle Betrachtung hätte den Zusammenschluss nicht gerechtfertigt. Ausschlaggebend war der inhaltliche Mehrwert – etwa durch neue Wirkungsketten innerhalb des *wellcome*-Angebots.

### Praxisbeispiel: House with No Steps & The Tipping Foundation (Australien, 2018)<sup>37</sup>



Im Rahmen der Vorbereitung entwickelten beide Organisationen einen strukturierten Business Case, der Wirkung, Struktur und Finanzierung integrierte. Durch Zielgruppenanalysen wurden konkrete Verbesserungen für die Nutzer\*innen abgeleitet – u. a. entstand eine neue „Customer“-Funktion. Finanzielle Szenarien wurden realistisch kalkuliert, inklusive potenzieller Synergien, Investitionen und Risiken. Der Prozess diente nicht nur der internen Steuerung, sondern überzeugte auch Vorstand und Förderpartner vom Mehrwert der Fusion.

<sup>37</sup> Social Ventures Australia (2018), How to go about a non-profit merger

### viii Kapazitäten und Finanzierung realistisch einschätzen

Die Vorbereitungsphase einer Fusion erfordert personelle Kapazitäten und finanzielle Mittel – Ressourcen, die bei gemeinnützigen Organisationen meist knapp bemessen sind.

Häufige Herausforderungen sind:

- Begrenzte personelle Kapazitäten im laufenden Betrieb
- Kein festes Budget für Projektkoordination oder externe Beratung
- Unterschätzte Einmalkosten, z. B. für juristische Prüfungen, Kommunikation oder IT-Integration

Deshalb sollten frühzeitig zentrale Fragen geklärt werden:

- Wer koordiniert den Prozess intern – und in welchem zeitlichen Umfang?
- Welche externen Expert\*innen werden benötigt?
- Wie wird der Prozess finanziert – z. B. über Rücklagen, bestehende Fördermittel oder gezielte Drittmittelakquise?

Bei *wellcome* und *Flechtwerk* war früh klar, dass der Zusammenschluss zusätzliche Kapazitäten erfordern würde. *wellcome* stellte eine Mitarbeiterin aus dem Team für die Projektunterstützung frei. Bei *Flechtwerk* trat ein Moratorium in Kraft: Neue Kampagnen, Materialien und strukturelle Weiterentwicklungen wurden ausgesetzt, um Ressourcen gezielt auf den Fusionsprozess zu konzentrieren.

“

Die Due Diligence war für uns ein wesentlicher Schritt, um Klarheit zu gewinnen und Risiken zu minimieren. Sie hat nicht nur das Vertrauen zwischen den Partnern gestärkt, sondern auch die Grundlage geschaffen, damit unser Vorstand eine verantwortungsvolle Entscheidung treffen konnte.

Susanne Lindig, Kaufmännische Geschäftsführerin, Kindersprachbrücke Jena e.V.

”

## ix Prüffelder priorisieren und faktenbasiert bewerten

Bevor eine Fusion vertraglich beschlossen wird, braucht es eine strukturierte, sorgfältige Prüfung – die sogenannte Due Diligence. Sie schafft Transparenz über Chancen, Risiken und Rahmenbedingungen und bildet die Grundlage für eine fundierte Entscheidung durch Geschäftsführungen und Gremien.

Was geprüft wird, hängt vom Ziel und Umfang des Zusammenschlusses ab: Geht es um eine ganze Organisation, eine operative Einheit oder ein einzelnes Programm? Soll eine bestehende Struktur integriert oder eine neue Organisation gegründet werden? Je nach Konstellation unterscheidet sich auch die Richtung der Prüfung: Bei einer vollständigen Fusion ist in der Regel eine umfassende Due Diligence auf beiden Seiten erforderlich. Bei einer Programmübernahme reicht häufig eine gezielte Prüfung durch die aufnehmende Organisation.

Typische Prüfbereiche einer Due Diligence sind:

- **Qualität & Wirkung:** Qualitätsindikatoren, Wirkungsnachweise, Reputation
- **Finanzen:** Liquidität, Rücklagen, Verbindlichkeiten, laufende Verträge
- **Personal:** Arbeitsverträge, Gehaltsstrukturen, offene Stellen
- **Rechtliches:** Gemeinnützigkeit, Satzungen, Haftungsfragen, Förderauflagen
- **IT & Infrastruktur:** Systeme, Lizenzen, Datenschutz, Standorte
- **Governance:** Gremienstruktur, Entscheidungsprozesse, Beteiligung

Der inhaltliche Umfang der Prüfung sollte zum Zusammenschluss passen: Während bei vollständigen Zusammenschlüssen alle Kernbereiche umfassend geprüft werden sollten, genügt bei Programmübernahmen oder partiellem Transfer oft eine fokussierte Prüfung – etwa auf Finanzen, Governance oder Wirkung.

In jedem Fall gilt: Die Verantwortung für eine informierte Entscheidung liegt bei der Geschäftsführung, häufig auch formal beim Aufsichtsrat oder Vereinsvorstand.

Im Fall von *wellcome* und *Flechtwerk* wurden im Rahmen der Due Diligence alle relevanten Informationen zur finanziellen und organisatorischen Situation von *Flechtwerk* geprüft – darunter Budgets, Personalstrukturen und Verträge. Zusätzlich wurden Gespräche mit Fördermittelgebern und Trägern geführt, um auch externe Perspektiven frühzeitig einzubeziehen.

### 3. TRANSAKTIONSPHASE: WIE SEHEN DIE VERBINDLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN AUS?

#### ✕ Verbindlichkeit schaffen und Zustimmung sichern

Auf die gründliche Vorbereitung folgt die formale Klärung: Die gemeinsam entwickelten Zielbilder und Leitplanken müssen in verbindliche Rahmenbedingungen überführt werden. Dabei geht es nicht mehr um Grundsatzentscheidungen, sondern um konkrete Vereinbarungen zu zentralen Gestaltungsfragen:

- **Struktur des Zusammenschlusses:** Verschmelzung, Asset-Transfer oder Tochtergesellschaft? Welche Folgen ergeben sich für Rechtsform, Haftung und Gemeinnützigkeit?
- **Führungsstruktur und Rollenverteilung:** Wer übernimmt welche Aufgaben im neuen Leitungsteam? Wie werden bestehende Funktionen integriert oder neu zugeschnitten?
- **Governance und Gremien:** Welche Gremien braucht es künftig? Müssen Satzungen geändert oder Entscheidungsprozesse neu geregelt werden?
- **Markenstrategie und Außenauftritt:** Bleiben bestehende Marken erhalten, entsteht eine neue – oder wird eine Übergangsphase mit mehreren Marken definiert?

Sind diese Gestaltungsfragen ausgearbeitet, müssen die notwendigen Zustimmungen eingeholt werden. Je nach Rechtsform und Organisationsstruktur sind unterschiedliche Beschlüsse erforderlich, etwa:

- Zustimmung durch Aufsichtsgremien wie Beirat oder Aufsichtsrat
- Satzungsänderungen durch die Mitgliederversammlung
- Freigaben durch Registergerichte oder Aufsichtsbehörden
- Zustimmungen durch Zuwendungsgeber, z.B. zur Übertragung bestehender Verträge

Im Fall von *wellcome* und *Flechtwerk* erfolgten die formellen Beschlüsse im Sommer 2023 – einschließlich satzungsrechtlicher Anpassungen und Freigabe durch das Registergericht. Parallel wurden zentrale Förderpartner einbezogen, um vertragliche Übergänge abzustimmen.

### **xi Vertragsgestaltung professionell absichern**

Nach Einholung der erforderlichen Zustimmungen werden die vereinbarten Rahmenbedingungen in einem rechtsverbindlichen Vertrag festgehalten. Dieser sollte mit juristischer und steuerlicher Expertise entwickelt werden, da er zentrale Fragen zu Struktur, Haftung, Steuer- und Arbeitsrecht regelt.

Typische Bestandteile sind:

- Form des Zusammenschlusses, etwa als Asset Transfer oder Verschmelzung
- Regelungen zum Übergang von Personal, Vermögenswerten, Verträgen und Verpflichtungen
- Regelung zum Kaufpreis, falls relevant
- Festlegung der zukünftigen Governance- und Entscheidungsstrukturen
- Finanzielle Regelungen, etwa zur Verteilung vorhandener Mittel oder Finanzplanung
- Zeitlicher Rahmen und konkrete Umsetzungsschritte

Im Fall von *wellcome* und *Flechtwerk* wurde das Vertragswerk gemeinsam mit externer Rechts- und Steuerberatung entwickelt. Ein pragmatischer ‚Letter of Intent‘ diente zunächst als Arbeitsgrundlage, bevor ein kompakter, aber vollständiger Fusionsvertrag ausgearbeitet und unterzeichnet wurde. Mit der Vertragsunterzeichnung wurde der Zusammenschluss formell vollzogen und die Integrationsphase eingeleitet.

“

Wir konnten essenzielle Teile der HABA Digitalwerkstatt Standorte in unsere Tüftellab Strukturen übernehmen. Das war für uns rechtlich und operativ eine enorme Herausforderung, da wir aufgrund des zeitlichen Drucks sehr schnell handeln mussten. Rückblickend hätte ich mir eine professionelle rechtliche Unterstützung an unserer Seite gewünscht, die uns bei diesem Prozess entlastet hätte.

Sabrina Konzok, Geschäftsführerin Junge Tüftler gGmbH

”

## xii Kernbotschaften festlegen und strategisch kommunizieren

Fusionsprozesse verlaufen in der Regel unter hoher Vertraulichkeit – umso wichtiger ist eine frühzeitig geplante und professionell gesteuerte Kommunikation. Sie schafft Orientierung, stärkt Vertrauen und sorgt dafür, dass der Schritt in die Öffentlichkeit kontrolliert erfolgt.

Dazu sollten zunächst die relevanten Zielgruppen definiert werden: beispielsweise Mitarbeiter\*innen, Förderpartner, Nutzer\*innen, Freiwillige, Netzwerke, Medien oder politische Akteure. Parallel gilt es, zentrale Botschaften zu formulieren – zu Anlass und Zielen der Fusion, zum erwarteten Mehrwert sowie zu geplanten Veränderungen. Ebenso wichtig ist ein klarer Plan für den Ablauf: Wann wird wer informiert, über welche Kanäle und in welcher Tonalität?

Im Fall von *wellcome* und *Flechtwerk* wurde der Kreis der Eingeweihten zunächst bewusst klein gehalten. Parallel zu den Vertragsverhandlungen starteten die Vorbereitungen für die externe Kommunikation. Der neue Programmname „kindwärts“ wurde rechtlich gesichert, erste Elemente für Website, Social Media und Markenauftritt entwickelt. Der öffentliche Launch erfolgte bewusst erst nach der rechtlichen Verschmelzung – mit ausreichend Vorlauf für eine gezielte Ansprache aller Zielgruppen.

### Praxisbeispiel: UCP Seguin Chicago (USA, 2013)<sup>38</sup>

Im Zuge der Fusion von United Cerebral Palsy und Seguin Services wurde früh ein strukturierter Kommunikationsplan entwickelt. Ziel war es, Vertrauen aufzubauen und zentrale Stakeholder aktiv einzubinden – darunter Mitarbeitende, Mitarbeiter\*innen und Förderpartner. Das Führungsteam führte gezielte Gespräche und adressierte mögliche Vorbehalte frühzeitig.



38 The Metropolitan Chicago Nonprofit Merger Research Project (2016), *Mergers as a Strategy for Success*

## 4. INTEGRATIONSPHASE: WIE WIRD AUS ZWEI ORGANISATIONEN EINE WIRKUNGSVOLLE EINHEIT?

### **xiii** Integration als Veränderungsprozess führen

Mit der Vertragsunterzeichnung beginnt die sichtbarste und oft herausforderndste Phase der Fusion: die Integration. Dabei geht es nicht nur um die Abstimmung operativer Abläufe, sondern um einen tiefgreifenden Veränderungsprozess. Um diesen erfolgreich zu gestalten, braucht es ein effektives Integrationsmanagement.

Dazu zählt eine Projektstruktur mit klaren Verantwortlichkeiten für alle relevanten Bereiche – etwa Programme, Finanzen oder Personal. Ein realistischer Meilensteinplan bildet die Grundlage für die Umsetzung. Besonders wichtig ist zudem der sensible Umgang mit kulturellen Unterschieden: Werte, Arbeitsweisen und Führungskulturen prägen Organisationen oft stärker als formale Strukturen.

Nicht alles muss von Beginn an vereinheitlicht werden. Eine schrittweise Integration hilft, Ressourcen zu schonen und Risiken zu minimieren. Wichtig ist, kritische Prozesse wie Buchhaltung, Lohnabrechnung oder haftungsrelevante Themen frühzeitig abzusichern. Gleichzeitig lohnt es sich, gezielt erste sichtbare Fortschritte („Quick Wins“) zu realisieren – etwa durch einen gemeinsamen Außenauftritt oder erste gemeinsame Angebote.

Die Umsetzung der Integration erfolgte bei *wellcome* und *Flechtwerk* schrittweise: Nach der Vertragsunterzeichnung lag der Fokus zunächst auf Markenentwicklung, interner Kommunikation und ausgewählten wichtigen Themen wie Förderanträge, Jahresabschluss oder der Übertragung von Verträgen. Der Übergang wurde bewusst als „Soft-Launch“ gestaltet.

### xiv Integration ganzheitlich denken und klar priorisieren

Die Integrationsphase entscheidet darüber, ob eine Fusion langfristig trägt. Doch gerade der Schritt der Umsetzung wird häufig unterschätzt – als Rückkehr in den Alltag, statt als aktive Phase der Neugestaltung. Damit aus zwei Organisationen eine gemeinsame Einheit entsteht, müssen zentrale Integrationsbereiche gezielt bearbeitet werden:

- **Strategie und Organisation:** Eine gemeinsame strategische Ausrichtung ist zentral, stellt aber häufig eine Herausforderung dar – etwa, wenn unterschiedliche Wirkungslogiken, Erfolgsdefinitionen oder Steuerungsansätze aufeinandertreffen. Klare strategische Ziele und abgestimmte Entscheidungsprozesse schaffen Orientierung und fördern ein gemeinsames Führungsverständnis.
- **Programme:** Die inhaltliche Zusammenführung ist oft die anspruchsvollste und wirkungsentscheidende Aufgabe. Bestehende Angebote müssen konsolidiert, ergänzt oder in Einzelfällen eingestellt oder überführt werden. Neue Wirkungspotenziale entstehen nur, wenn Synergien aktiv identifiziert und gestaltet werden.
- **Prozesse und Systeme:** Die Harmonisierung von IT, HR, Finanzen, Fundraising und Kommunikation sichert die operative Handlungsfähigkeit. Sie ist zugleich Chance, bestehende Strukturen zu optimieren und zukunftsfähig aufzustellen.

Bei *wellcome* und *Flechtwerk* wurde zu Beginn der Integrationsphase eine umfangreiche Liste relevanter Themenfelder erstellt – von IT und Finanzen über Kommunikation bis zu Förderstrukturen. Diese wurde priorisiert und Schritt für Schritt abgearbeitet.

### Praxisbeispiel: Trellis (Kanada, 2020)<sup>39</sup>

Die Fusion von *Aspen Family & Community Network* und den *Boys & Girls Clubs of Calgary* zu *Trellis* wurde durch ein 'Transition Management Office' koordiniert, das die wöchentlichen Treffen des gemeinsamen Integrationsteams leitete. Dieses steuerte die Arbeit in zentralen Bereichen wie Programme, Finanzen, Personal, Systeme und Marke und begleitete die Integration von mehr als 300 Mitarbeitenden.



<sup>39</sup> Trellis and Mount Royal University (2021), Merging for Good

## xv Kulturelle Integration bewusst gestalten

Die kulturelle Integration zählt zu den sensibelsten Aspekten jeder Fusion. Unterschiedliche Werte, Arbeitsstile und Vorstellungen von Führung, Entscheidungsprozessen oder Zusammenarbeit treffen aufeinander. Wird dieser Bereich vernachlässigt, steigt das Risiko von Konflikten. Wird er aktiv gestaltet, kann eine gemeinsame Kultur entstehen, die Teams zusammenwachsen lässt.

Die Einbindung von Mitarbeiter\*innen, Führungskräften, Gremien und Freiwilligen erfordert Zeit und Feingefühl. Dialogformate wie Retreats, Teamworkshops, cross-funktionale Projekte oder moderierte Gespräche fördern Vertrauen und Perspektivwechsel. Führungskräfte übernehmen dabei eine zentrale Rolle: Sie schaffen Orientierung, moderieren Spannungen und begleiten den Wandel aktiv. Externe Moderator\*innen oder Coaches können sie entlasten, Impulse setzen und Räume öffnen, in denen Führungskräfte selbst ohne Moderationsrolle agieren können.

Bei *wellcome* und *Flechtwerk* wurde der kulturellen Integration bewusst Zeit eingeräumt und die Teams erhielten viel Raum, sich schrittweise kennenzulernen und als gemeinsame Organisation zusammenzuwachsen.

## xvi Wirkung im Blick behalten

Auch während der Integration sollte die zentrale Frage nicht aus dem Blick geraten: Erzielen wir durch den Zusammenschluss mehr Wirkung für unsere Zielgruppen? Im operativen Druck droht dieser Fokus leicht verloren zu gehen. Umso wichtiger sind Strukturen und Routinen, die Wirkung systematisch mitdenken – etwa durch:

- Gemeinsame Wirkungslogik, Zielsysteme und KPIs für die neue Organisation
- Qualitatives und quantitatives Wirkungsmonitoring
- Kontinuierliches Feedback von Nutzer\*innen, Partnern und Mitarbeitenden
- Regelmäßige Reflexion im Führungsteam

Ein strukturierter Review nach sechs oder zwölf Monaten schafft Transparenz: Was wurde erreicht? Was muss angepasst werden? Und welche Schritte stehen als Nächstes an?

Im Fall von *wellcome* und *Flechtwerk* wurde zu Beginn der Integration ein Wirkungsmonitoring für das neue Angebot *kindwärts* aufgesetzt. Neben Indikatoren zur Reichweite und Nutzung digitaler Begleitformate wurden auch Rückmeldungen von Eltern, Ehrenamtlichen und Kooperationspartnern systematisch erhoben.

# lessons learned

## 10 zentrale Erkenntnisse aus der Praxis

Wer sich im gemeinnützigen Sektor für den Weg einer Fusion entscheidet, steht oft vor vielen offenen Fragen: Es gibt kaum etablierte Standards und wenig dokumentiertes Erfahrungswissen, insbesondere im deutschsprachigen Raum. Umso wichtiger ist es, von den Organisationen zu lernen, die diesen Weg bereits erfolgreich gegangen sind. Zehn zentrale Erkenntnisse aus der Praxis, basierend auf konkreten Projekten und Erfahrungswissen von Expert\*innen, die Fusionen begleitet haben:

### 1. Wirkung als zentrales Ziel

Ein Zusammenschluss ist kein Ziel an sich, sondern ein Mittel, um in bestimmten Situationen Wirkung zu sichern oder zu steigern. Tragfähig wird er nur, wenn er auf einer gemeinsamen Vision beruht und einen klaren Mehrwert für Zielgruppen und Organisationen schafft.

### 2. Das Timing ist entscheidend

Eine Fusion gelingt, wenn drei Faktoren zusammenkommen: gemeinsames Wirkpotenzial, ausreichende Zeit und Ressourcen für die Umsetzung, sowie echte Veränderungsbereitschaft. Fehlt einer dieser Faktoren, ist der Prozess mit hohen Risiken behaftet.

### 3. Besonderheiten des Sektors berücksichtigen

Identität, Werte, Beziehungen und Beteiligung: Fusionen im Non-Profit-Bereich unterliegen häufig anderen Mechanismen und Anreizstrukturen als klassische M&A-Prozesse. Ökonomische Rationalität allein greift zu kurz – Vertrauen, Legitimität und Stakeholder-Logiken sind oft ausschlaggebender.

### 4. Vertrauen ist die wichtigste Währung

Fusionen gelingen nur, wenn sie auf einer tragfähigen Beziehung basieren. Vertrauen entsteht durch Transparenz, Verlässlichkeit und persönliche Begegnung, nicht durch Formalitäten. Entscheidend ist, dass sich die handelnden Personen aufeinander verlassen können.





## 5. Kultur als stiller Erfolgsfaktor

Unterschiedliche Organisationskulturen – in Sprache, Führungsstil oder Arbeitsweisen – sind oft unsichtbar, spielen aber eine wesentliche Rolle. Wer diese Faktoren ignoriert, riskiert Demotivation oder Spannungen. Erfolgreiche Fusionen schaffen Räume für Dialog und gestalten aktiv ein neues gemeinsames Selbstverständnis.

## 6. Früh Klartext reden

Kritische Fragen zu Macht, Verantwortung oder Rollenverteilung sollten nicht aufgeschoben werden. Erfolgreiche Prozesse zeichnen sich dadurch aus, dass schwierige Themen früh, offen und strukturiert angesprochen werden – auch wenn verbindliche Entscheidungen noch ausstehen.

## 7. Strukturierten Prozess sicherstellen

Auch mit begrenzten Ressourcen braucht es einen klaren Prozess: mit definierten Rollen, realistischen Zeitplänen und notwendiger Expertise. Ein schlanker, aber strukturierter Rahmen verhindert Reibungsverluste und schafft Verbindlichkeit.

## 8. Geld spielt eine Rolle

Fusionen kosten Geld – sowohl für die Vorbereitung als auch für die Integration. Wer den Prozess ernsthaft angeht, sollte Finanzierung von Anfang an mitdenken. Bestehende Förderpartner und gezielte Drittmittelakquise können hier entscheidende Hebel sein.

## 9. Die eigentliche Arbeit beginnt nach der Unterschrift

Der unterschriebene Vertrag ist erst der Anfang und die Integration ist der eigentliche Kraftakt: Teams zusammenführen, Prozesse und Systeme anpassen, Kultur weiterentwickeln. Sie braucht Zeit, Aufmerksamkeit und eine aktive Steuerung über Monate und manchmal Jahre hinweg.

## 10. Begleitung macht einen Unterschied

Kaum eine erfolgreiche Fusion kommt ohne punktuelle externe Unterstützung aus. Ob Moderation, juristische Beratung oder strategisches Sparring: Die richtige Begleitung schafft Qualität, Tempo und Sicherheit – gerade in komplexen oder kritischen Fragen.

# interview



John MacIntosh (Managing Partner, SeaChange Capital)

John MacIntosh ist Managing Partner von *SeaChange Capital Partners*. Bevor MacIntosh zu *SeaChange* kam, war er Partner bei einer internationalen Private-Equity-Gesellschaft, arbeitete als Unternehmensberater und Softwareentwickler. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren intensiv mit Kollaborationen, Finanzierung und Governance im gemeinnützigen Sektor und publiziert regelmäßig zu diesen Themen – unter anderem im Stanford Social Innovation Review. Zudem hat er in mehr als 20 Aufsichtsgremien von gemeinnützigen und privatwirtschaftlichen Organisationen mitgewirkt.

**SeaChange begleitet seit über 17 Jahren gemeinnützige Kooperationen. Wie kam es zum Fokus auf Partnerschaften und Fusionen?**

Unser Ziel war von Anfang an, Kompetenzen aus dem Investmentbanking sinnvoll in den Non-Profit-Sektor zu übertragen. Dabei fiel uns auf, dass Organisationen oft erfolgreicher arbeiten könnten, wenn sie sich zusammenschließen – sei es durch Fusionen, gemeinsame Infrastruktur oder strategische Partnerschaften. Aber solche Kooperationen waren schwer umzusetzen. Deshalb haben wir uns darauf spezialisiert, Organisationen durch diese Prozesse zu begleiten. Das ist bis heute ein zentraler Bestandteil unserer Arbeit.

**Du sprichst im Kontext von Fusionen häufig davon, „Organisationsgrenzen zu verschieben“. Was bedeutet das konkret?**

Uns geht es nicht in erster Linie um juristische Strukturen. Die entscheidende Frage ist: Kann eine Organisation ihre Wirkung steigern, wenn sie ihre organisatorischen Grenzen neu definiert: was machen wir alleine und was besser gemeinsam mit anderen? Das kann eine vollständige Fusion sein, ein gemeinsames Angebot, geteilte Infrastruktur – oder in manchen Fällen sogar eine bewusste Aufspaltung. Wir verwenden den Begriff „Fusion“, weil er geläufig ist. Im Kern geht es aber immer darum, wie Organisationen arbeiten – mit dem Ziel, wirksamer, effizienter oder widerstandsfähiger zu werden.

**Was bringt Organisationen überhaupt dazu, über Fusionen nachzudenken?**

Oft ist es eine Kombination aus einem starken wirkungsorientierten Antrieb und der Einsicht, dass das bisherige Organisationsmodell an Grenzen stößt. Vielleicht steht ein Führungswechsel an, ein Mietvertrag läuft aus oder Förderverträge laufen aus. Dann entsteht Raum für die Frage: Könnte eine strukturelle Zusammenarbeit der bessere nächste Schritt sein?

**Was sind aus Deiner Sicht die zentralen Erfolgsfaktoren bei Fusionen?**

Drei Dinge sind unserer Erfahrung nach besonders wichtig:

- Früh anfangen. Wenn erst im Krisenmodus über Fusionen gesprochen wird, ist es oft zu spät.
- Ein gemeinsames Zielbild. Nur wenn alle Beteiligten wissen, worauf sie hinarbeiten, kann ein Zusammenschluss gelingen.



- Cultural Fit. Gemeinnützige Organisationen ähneln oft Dienstleistungsunternehmen – ihr größtes Asset sind die Menschen. Wenn die Kulturen nicht zueinanderpassen, scheitert der Prozess in der Regel.

#### Und wo liegen die größten Risiken?

Kulturelle Missverständnisse – oder teilweise auch Druck von außen. Wenn eine Fusion von Förderern forciert wird, ohne dass die beteiligten Organisationen selbst dahinterstehen, ist das fast immer zum Scheitern verurteilt.

#### SeaChange gibt an, dass 80 Prozent der begleiteten Transaktionen erfolgreich waren. Ist das nicht ein guter Wirkungsnachweis für Fusionen?

Ja – aber vielleicht auch ein Hinweis darauf, dass der Sektor zu vorsichtig ist. Die meisten Projekte erreichen ihre Ziele, weil sie sehr sorgfältig geplant und abgesichert sind. Aber damit gehen auch viele Chancen verloren. Non-Profit-Arbeit ist ohnehin mit Unsicherheit verbunden. Vielleicht müssten wir öfter mutiger experimentieren – auch auf die Gefahr hin, dass mal etwas nicht funktioniert.

#### Welche Rolle sollten Fördermittelgeber in solchen Prozessen spielen?

Sie sollten unterstützen, aber nicht steuern. Fördernde sollten Organisationen ermutigen, Kooperationen als strategische Option zu prüfen – und dafür auch Risiken abfedern, etwa durch Anschubfinanzierung oder Planungssicherheit. Aber sie dürfen keine Fusionen erzwingen. Wenn Organisationen den Eindruck haben, unter Druck zu stehen, ziehen sie sich zurück. Niemand lässt sich gern etwas aufzwingen, das gilt auch für NGOs.

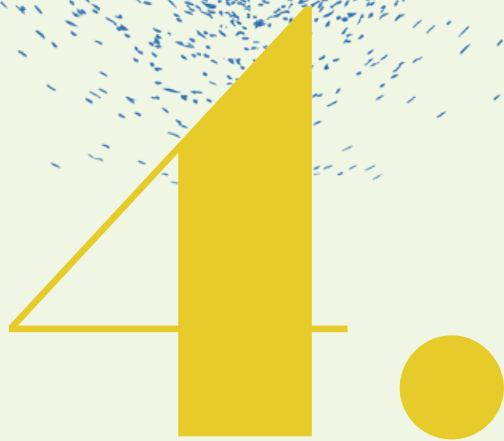
#### Was würdest Du Non-Profit-Akteuren in Deutschland raten, die sich mit dem Thema Fusionen auseinandersetzen?

Wartet nicht auf die Krise. Kooperation, auch in Form einer Fusion, sollte als ganz normale strategische Option mitgedacht werden und nicht als Notlösung. Entscheidend ist, zuerst auf gemeinsame Ziele und den Cultural Fit zu schauen. Wenn das stimmt, lässt sich vieles klären. Und: Keine Angst vor Gesprächen, die zu keinem Ergebnis führen. Auch eine Fusion, die nicht zustande kommt, kann wertvolle Erkenntnisse bringen. Diese Offenheit für ergebnisoffene Sondierungen ist ein Zeichen von Reife im Sektor.

“

Wartet nicht auf die Krise. Kooperation, auch in Form einer Fusion, sollte als ganz normale strategische Option mitgedacht werden und nicht als Notlösung.

”



## AUSBLICK: DIE RICHTIGEN RAHMENBEDINGUNGEN SCHAFFEN

Die wenigen bisher dokumentierten Beispiele zeigen deutlich: Fusionen im Non-Profit-Sektor bergen großes Potenzial zur Sicherung und Steigerung gesellschaftlicher Wirkung. Umso drängender stellt sich die Frage, weshalb diese strategische Option bislang nur selten genutzt wird – und was wir tun können, um Fusionen zukünftig zugänglicher und umsetzbarer zu machen.

Ein genauerer Blick zeigt: Es bestehen verschiedene strukturelle Hürden, die nicht nur die Auseinandersetzung mit dem Thema hemmen, sondern auch die Umsetzung erschweren. Gleichzeitig gilt: Diese Hürden sprechen nicht gegen Fusionen. Im Gegenteil: Sie zeigen, wo gezielte Unterstützung notwendig ist, um das Wirkungspotenzial struktureller Zusammenschlüsse im gemeinnützigen Sektor besser zu nutzen. Nicht alle lassen sich sofort oder vollständig ausräumen. Doch es braucht konkrete Impulse, um den Diskurs zu stärken und die Rahmenbedingungen schrittweise zu verbessern.

“

Wir möchten einen unaufgeregten, konstruktiven Diskurs fördern und Rahmenbedingungen schaffen, die Fusionen als ganz normale strategische Option im Non-Profit-Sektor ermöglichen – dort, wo sie Wirkung sichern oder steigern können.

Anna Häßlin, Crespo Foundation

”

## 1. Fehlendes Wissen und Erfahrungswerte

Im gemeinnützigen Sektor gibt es bislang wenig fundiertes Wissen über Fusionen. Systematische Studien, belastbare Daten, praktische Leitfäden sowie öffentlich zugängliche Erfahrungsberichte sind kaum verfügbar. Zwar existieren für bestimmte Organisationstypen – etwa eingetragene Vereine oder Kirchengemeinden<sup>40</sup> – einzelne Handlungsempfehlungen, doch diese konzentrieren sich überwiegend auf rechtlich-steuerliche Fragen und weniger auf strategische, kulturelle oder operative Aspekte. Die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgt daher meist auf der Basis von Einzelbeispielen, persönlichen Erfahrungen oder informellen Netzwerken.

Zudem ist das Konzept einer Fusion für viele Organisationen mit Unsicherheit und Vorbehalten verbunden – etwa mit dem befürchteten Verlust von Autonomie oder Identität.<sup>41</sup> Diese Skepsis hemmt den strategischen Diskurs im Sektor und führt dazu, dass Zusammenschlüsse häufig nicht als ernsthafte Option in Betracht gezogen werden, selbst, wenn die Ausgangslage dafür sprechen würde.



### Lösungsvorschläge

Mit dieser Publikation möchten wir erste Grundlagen schaffen und Denkanstöße geben. Weitere Formate – etwa Webinare, Workshops oder Beiträge auf sektorübergreifenden Plattformen – sollen das Thema sichtbar machen, Wissen vermitteln und den Diskurs im Sektor fördern. Wir freuen uns über Anregungen, Rückmeldungen und weitere Impulse!

“

Wir sprechen im Sektor viel über Wirkung, aber wenig über Strukturen. Fusionen sind für viele noch ein blinder Fleck – nicht unbedingt aus grundsätzlicher Ablehnung, sondern weil schlicht das Wissen fehlt.

Sarah Ulrich, aqtivator gGmbH

”

40 Beispiele: Fußball-Verband Mittelrhein (2020): Leitfaden Vereinszusammenschluss; Evangelische Kirche im Rheinland (2020): Leitfaden und Musterbeschlüsse zur Kirchengemeindefusion

41 Siehe hierzu auch: SSIR (2025), Nonprofit Mergers that Work

## 2. Mangelnde Anreize und persönliche Unsicherheiten

Beobachtungen im US-amerikanischen Non-Profit-Sektor zeigen, dass Fusionen antizyklisch auftreten: Sie häufen sich in Phasen wirtschaftlicher Unsicherheit, wenn Spenden ausbleiben oder Organisationen unter akutem Handlungsdruck stehen und gehen in Wachstumsphasen wieder zurück.<sup>42</sup> Gerade in Zeiten organisatorischer und finanzieller Stabilität, in denen strategische Weichenstellungen besonders gut vorbereitet werden könnten, rückt das Thema häufig in den Hintergrund.

Diese Dynamik verweist auf eine weitere Hürde: Es bestehen bislang nur wenige Anreize, sich frühzeitig und aktiv mit Zusammenschlüssen auseinanderzusetzen. Im Unterschied zur Privatwirtschaft bietet der gemeinnützige Sektor kaum persönliche oder institutionelle Vorteile, die eine solche Entscheidung unmittelbar attraktiv machen würden.

Führungskräfte handeln in der Regel mit großer Verantwortung für ihre Organisation und müssen dabei auch persönliche Unsicherheiten und komplexe Veränderungsprozesse mitbedenken. Die Aussicht auf eine mögliche Veränderung oder Aufgabe der eigenen Rolle, der Verlust von Einfluss oder von etablierten Entscheidungsstrukturen kann nachvollziehbarerweise Zurückhaltung auslösen.<sup>43</sup> Anders als in der Privatwirtschaft existieren im Non-Profit-Sektor keine finanziellen Kompensationen wie Boni, Erfolgsbeteiligungen oder Aufstiegsperspektiven, die solche Risiken abfedern könnten.

Hinzu kommen emotionale Barrieren auf institutioneller Ebene: Viele Organisationen sind stark durch ihre gewachsene Identität, Kultur und Marke geprägt. Die Vorstellung, diese im Zuge einer Fusion zu verändern, relativieren oder gar aufgeben zu müssen, kann erheblichen Widerstand auslösen – bei Leitungen ebenso wie bei Mitarbeitenden, Ehrenamtlichen oder Förderpartnern.

Zugleich gilt: Führungskräfte im gemeinnützigen Sektor handeln nicht primär aus monetären Motiven, sondern durch den Wunsch, gesellschaftliche Wirkung zu erzielen. Gerade deshalb kann das Potenzial eines Zusammenschlusses, Wirkung zu sichern oder zu steigern, auch ein Treiber sein – wenn der Mehrwert für Zielgruppen und Mission klar erkennbar ist.

“

Der Finanzierungsdruck, Nachfolge, Generationenwechsel, Abwendung einer Schließung, Synergien, Wachstumsstrategie oder mehr Wirkung – es gibt viele Gründe, weshalb eine Fusion sinnvoll ist. Fusionen sollten immer eine strategische Option sein!

Ansgar Gessner, Geschäftsführender Vorstand Maecenata Stiftung

”

42 SSIR (2022), Buy to Build: Nonprofit M&A as an Impact Enhancer

43 Siehe hierzu auch: The Bridgespan Group (2014), Why Nonprofit Mergers Continue to Lag



## Lösungsvorschläge

Um persönliche Unsicherheiten abzubauen, möchten wir einen niedrigschwelligen Anlaufpunkt schaffen, an dem Informationen, Materialien und Kontakte rund um das Thema Fusion gebündelt zur Verfügung stehen. Interessierte Organisationen können sich dort vertraulich orientieren, Impulse für eigene Vorhaben erhalten und gezielt vernetzen – etwa durch Matchmaking oder die Vermittlung an Expert\*innen und Förderer. Ergänzend machen wir Erfahrungsberichte und Vorbilder sichtbar, die zeigen, dass Fusionen nicht nur Risiken, sondern auch Chancen für mehr Wirkung bergen.

Organisationen, die über Fusionen nachdenken, möchten wir ermutigen, ihre Förderer frühzeitig einzubeziehen. Und auch Förderpartner laden wir ein, in ihren Netzwerken offen über Zusammenschlüsse als strategische Option zu sprechen. So können erste Hemmschwellen überwunden und Räume für einen konstruktiven Dialog geschaffen werden.

“

Natürlich war es herausfordernd, mein Lebenswerk in andere Hände zu geben. Aber am Ende ging es um einen konstruktiven Umgang mit der Endlichkeit und die Verantwortung dafür zu übernehmen, das Erfahrungswissen multilokaler Nachtrennungsfamilien und die Wirkung von Flechtwerk zu sichern und weiterzutragen.

Annette Habert, Gründerin Flechtwerk

”

“

Ein fokussiertes Coaching zu Beginn des Prozesses hätte uns enorm geholfen – nicht nur für Erfahrungswissen, sondern auch, um in konkreten Situationen einen schnellen Reality-Check zu bekommen.

Peter Cersovsky, Geschäftsführer stützrad gGmbH

”

### 3. Fehlende strukturelle Förder- und Finanzierungsmechanismen

Im deutschen Non-Profit-Sektor mangelt es bislang an gezielten finanziellen und strukturellen Anreizen, die Fusionen ermöglichen und aktiv fördern. Zwar existieren Förderprogramme zur Unterstützung von Kooperationen – diese sind jedoch meist thematisch gebunden oder innerhalb bestehender Förderportfolios angesiedelt. Übergreifende, themenoffene Förderinstrumente, wie sie etwa der *SeaChange* Fund in den USA bereitstellt (mit flexibler Förderung der Vorbereitung durch Grants in Höhe von bis zu 25.000 USD sowie der Implementierung durch Grants in Höhe von bis zu 250.000 USD), fehlen bislang.

Ein zentrales Hindernis liegt in der Finanzierung der Fusionsvorbereitung: Beratung und organisatorische Prüfprozesse verursachen teilweise signifikante Einmalkosten. Gleichzeitig stehen für diese frühe Phase kaum flexible Mittel zur Verfügung – etwa für erste Explorationen oder eine Due-Diligence-Prüfung. Klassische Antragsverfahren mit langen Vorlaufzeiten und enger Zweckbindung passen nur bedingt zur Dynamik solcher Prozesse. Aber auch für die Integrationsphase nach einer Fusion fehlen häufig geeignete Mittel – obwohl gerade hier der größte Ressourcenbedarf besteht.



#### Lösungsvorschläge

Fusionen erfordern Mittel – von der frühen Sondierung bis zur späteren Umsetzung. Gemeinsam mit interessierten Partnern möchten wir bestehende Ansätze weiterentwickeln und neue flexible Finanzierungspfade etablieren, zum Beispiel:

- **Seed Grants** zur Anschubfinanzierung erster Gespräche und Prüfungen
- **Exploratory Grants** zur vertieften Machbarkeitsprüfung
- **Implementation Grants** zur Unterstützung der operativen Zusammenführung

Damit diese Instrumente Wirkung entfalten, braucht es ein aktives Engagement der Förderlandschaft. Wir möchten Stiftungen und andere Partner ausdrücklich ermutigen, Fusionen als strategische Option gezielt zu unterstützen – und Organisationen bestärken, ihre Förderer proaktiv anzusprechen, wenn ein Zusammenschluss für sie relevant sein könnte.



Stiftungen können Fusionsprozesse wirksam unterstützen, indem sie flexible, kurzfristig verfügbare Mittel für Vorbereitung und Integration bereitstellen. Entscheidend ist: Es geht nicht um steuernde Einflussnahme, sondern um die Begleitung von Organisationen, die sich aus eigener Überzeugung zu diesem Schritt entschließen.

Julia Röhrich, Leitung Förderstiftung Schöpflin Stiftung



#### 4. Mangelnde Unterstützungsangebote im Umsetzungsprozess

Fusionen sind nicht nur strategisch, sondern auch operativ anspruchsvoll. Sie erfordern spezifisches Fachwissen – etwa in Recht, Steuern, Organisationsentwicklung und Change-Management. In der Praxis unterschätzen viele Organisationen jedoch den Aufwand, der mit einem Zusammenschluss verbunden ist. Häufig fehlt es an systematischer Vorbereitung, auch weil geeignete Unterstützungsstrukturen im gemeinnützigen Sektor bislang kaum etabliert sind.

Eine US-amerikanische Studie zeigt: Rund 80 Prozent der fusionierenden Non-Profit-Organisationen greifen auf externe Unterstützung zurück<sup>44</sup> – ein Angebot, das im deutschen Non-Profit-Sektor bislang nicht systematisch verfügbar ist.



#### Lösungsvorschläge

Wir möchten praxisnahe Hilfsmittel für Organisationen in allen Phasen eines Fusionsprozesses bereitstellen – vom ersten Sondierungsgespräch bis zur Integration. Dazu zählt ein Playbook mit konkreten Werkzeugen wie Checklisten, Leitfäden und Fallbeispielen. Ergänzend möchten wir gemeinsam mit Partnern ein sektorenübergreifendes Netzwerk aufbauen, das Know-how und Ressourcen bündelt und weiterentwickelt:

- **Kapitalgeber**, die flexible Mittel für konkrete Fusionsvorhaben bereitstellen
- **Fachliche und operative Unterstützer**, die Organisationen mit Expertise begleiten – etwa im Rahmen von Pro-Bono-Angeboten oder gezielten Beratungsformaten
- **Netzwerkakteure**, die das Thema im Sektor verankern und sichtbar machen

Dabei rufen wir dazu auf, eigene Erfahrungen, Tools und Praxisbeispiele einzubringen – um vorhandenes Wissen systematisch zu bündeln und für den gesamten Sektor nutzbar zu machen.

#### Aufruf

Als Value for Good möchten wir gemeinsam mit engagierten Partnern aus Philanthropie und Zivilgesellschaft dazu beitragen, die Rahmenbedingungen für Fusionen im Non-Profit-Sektor zu verbessern. Unsere klare Mission: Zusammenschlüsse dort, wo sie sinnvoll und wirkungsvoll sind, zu ermutigen, zu ermöglichen und aktiv zu begleiten.

Ob Organisationen, Fördernde oder Expert\*innen – wer sich informieren, einbringen oder austauschen möchte, ist herzlich eingeladen, Kontakt aufzunehmen: [fusionen@valueforgood.com](mailto:fusionen@valueforgood.com).

44 SSIR (2017), Nonprofit Mergers that Work

## Wir sagen Danke

Die vorliegende Publikation wäre nicht ohne die tatkräftige Unterstützung vieler Akteure möglich gewesen.

Unser besonderer Dank gilt der **aqtvator gGmbH**, der **Crespo Foundation** und der **Schöpflin Stiftung**, die diese Publikation und eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit dem Thema sowohl als gedanklicher Impulsgeber als auch finanziell unterstützt haben.

Ebenso danken wir **Rose Volz-Schmidt** für ihren maßgeblichen Beitrag und wegweisende Impulse für diese Arbeit, sowie **Annette Habert** und **John MacIntosh** für ihre ausführlichen Praxiseinblicke.

Außerdem möchten wir uns bei den zahlreichen **Expert\*innen** bedanken, die im Rahmen von Interviews und Gesprächen ihre Erfahrungen und Perspektiven eingebracht haben:

Dr. Christoph Allmendinger (SZA Schilling, Zutt & Anschütz)

Anne Kjaer Bathel (ReDi School of Digital Integration)

Jan Boskamp (SEND e.V. | JOBLINGE)

Peter Cersovsky (stützrad gGmbH)

Dr. Marvin Deversi (AWO Bundesverband)

Sunniva Engelbrecht (startsocial e.V.)

Anna Häßlin (Crespo Foundation)

Oda Heister (Ashoka Deutschland)

Dr. Markus Heuel (Deutsches Stiftungszentrum)

Patrick Hoffmann (Generali Deutschland)

Sabrina Konzok (SEND e.V. | Junge Tüftler\*innen)

Robert Kratzer (socialbee)

Kristina Krömer (metro\_polis)

Norbert Kunz (Social Impact gGmbH)

Elke Lieback (pro familia)

Lena Lütjens-Schilling (Nordlicht Management Consultants)

Dr. Heino Meerkatt (Value for Good)

Julia Meuter (Stiftung Bürgermut)

Dr. Christian Meyn (Crespo Foundation)

Prof. Dr. Andreas Nelle (Raue)

Michael Okrob (Kinnings Foundation)

Roshan Paul (Climate Talent Initiative)

Dr. Aslak Petersen (KTA/Klaus Tschira Stiftung)

Julia Röhrich (Schöpflin Stiftung)

Florian Schleinig (REDEZEIT FÜR DICH)

Henrike Schlottmann (ProjectTogether)

Claudia Schluckebier (Unternehmensberatung Schluckebier)

Michael Seberich (Wider Sense)

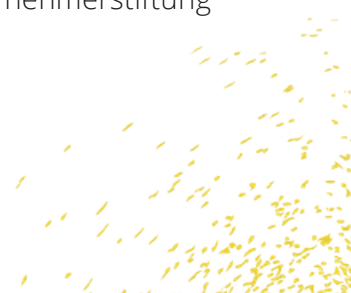
Dr. Axel Seemann (Bain & Company)

Markus Teibrich (Herausfo(e)rderer gGmbH)

Karsten Timmer (wohl & tätig)

Sarah Ulrich (aqtvator)

Mareike van Oosting (Unternehmerstiftung für Chancengerechtigkeit)



## Über die Autoren

**Hans Kroemer** ist Principal bei Value for Good und Experte für Organisationsentwicklung und hat zahlreiche Projekte mit Stiftungen und NGOs geleitet. Vor seiner Tätigkeit bei Value for Good sammelte er Beratungserfahrung bei Capgemini Invent und Roland Berger mit einem inhaltlichen Fokus auf Mergers and Acquisitions.

**Benedikt Alt** ist Director bei Value for Good und Experte für Wirkungsmanagement. Als Teil des Value for Good Führungsteams leitet er die Arbeit mit der Zivilgesellschaft. Vor Value for Good arbeitete er bei der Boston Consulting Group und bei Social Ventures Australia, wo er u. a. die Fusion zweier großer australischer NGOs begleiten durfte.

## Über Value for Good

**Value for Good** ist eine Social Impact Beratung mit einem klaren Ziel: hochwertige Beratungskompetenzen und -methoden in den Dienst gesellschaftlicher Wirkung zu stellen. Das Unternehmen wurde 2014 gegründet und befindet sich zu 100 Prozent im Besitz der gemeinnützigen Value for Good Foundation. Value for Good begleitet Organisationen im öffentlichen, privaten und sozialen Sektor dabei, ihre Wirkung zu maximieren. Mit über 30 Mitarbeiter\*innen – viele davon aus Top Beratungsunternehmen und globalen Entwicklungsorganisationen – konnte Value for Good bisher über 250 Projekte für mehr als 110 Kunden erfolgreich durchführen.

## Über aqtivator, Crespo Foundation und Schöpflin Stiftung

Die **aqtivator gGmbH** fördert gemeinnützige, wachstumsorientierte Sozialunternehmen, die nachweislich wirksam im Umfeld von Kita und Schule arbeiten. Mit dem Ziel, gesellschaftliche Wirkung zu skalieren, unterstützt die aqtivator gGmbH die Professionalisierung und Entwicklung von Organisationen. Gründer und Gesellschafter der aqtivator gGmbH ist der Unternehmer Stefan Quandt.

Die **Crespo Foundation** ist eine gemeinnützige private Stiftung mit Sitz in Frankfurt am Main. Sie wurde 2001 von der Psychologin und Fotografin Ulrike Crespo (1950–2019) gegründet. Die Crespo Foundation tritt dafür ein, dass alle Menschen die Möglichkeit haben, selbstbestimmt zu leben und die Gesellschaft aktiv mitzugestalten. Mit unseren Programmen und Förderungen schaffen wir Angebote und Möglichkeitsräume, in denen Menschen ihr Potenzial entfalten können.

Die **Schöpflin Stiftung** ist eine unabhängige, gemeinnützige Stiftung des bürgerlichen Rechts mit Sitz in Lörrach. Sie ist sowohl operativ als auch fördernd tätig. In ihren eigenen Einrichtungen in Lörrach setzt sie sich mit innovativen Lösungen und Formaten für die Stärkung von Kindern und Jugendlichen ein, gibt gesellschaftspolitische (Denk-) Anstöße und erprobt neue Formen der Beteiligung. Als überregionale Förderstiftung ermöglicht sie durch soziales Risikokapital innovative Experimente und fördert deren zivilgesellschaftliche Verbreitung.

## Weitere hilfreiche Ressourcen

**La Piana Consulting:** The Nonprofit Mergers Workbooks (2019)

**SeaChange Capital Partners:** verschiedene Ressourcen zu Fusionen im gemeinnützigen Sektor

**Social Ventures Australia:** After the merger: insights from not-for-profit leaders (2025), The four questions to ask when considering a merger (2025), How to go about a non-profit merger (2018)

**Stanford Social Innovation Review:** Mergers and Acquisitions as a Strategic Tool for Nonprofit Growth (2025), Recombination as Birth (2025), Programmatic Asset Transfers as a Strategic Tool for Social Impact (2025), Nonprofit Mergers and Acquisitions: Not Just an Escape Plan (2021)

# IMPRESSUM

## Eine Initiative der

Value for Good Foundation  
Französische Straße 47 | 10117 Berlin  
[mail@vfgfoundation.org](mailto:mail@vfgfoundation.org)  
[www.vfgfoundation.org](http://www.vfgfoundation.org)

## Autoren

Hans Kroemer, Benedikt Alt  
Value for Good GmbH  
Französische Straße 47 | 10117 Berlin  
[mail@valueforgood.com](mailto:mail@valueforgood.com)  
[www.valueforgood.com](http://www.valueforgood.com)

## Förderer

aqtivator gGmbH  
Crespo Foundation  
Schöpflin Stiftung

## Layout und Design

Malena Baum  
secret monkey Events  
[www.secret-monkey.com](http://www.secret-monkey.com)

Erschienen Oktober 2025

