



WLSB-Forum Sportentwicklung: Ehrenamt und Engagement

Impulsthema: Kooperationsfähigkeit – Spielgemeinschaft, Kooperation, Fusion & Co.

Cindy Adolph-Börs & Heiko Meier

Vereinsfusionen

Chancen & Risiken



Gliederung

1. Einführung
2. Analyse medialer Berichterstattung zu Vereinsfusionen
3. Zusammenfassung der Ergebnisse
4. Fazit



1. Einführung



Zum Phänomen

- Fusionen von Sportvereinen stellen weder ein neues Phänomen noch eine Seltenheit im organisierten Sport dar
- VfB Stuttgart (1912) und SportKultur Stuttgart (2011)
- Es bislang fehlen belastbare Statistiken über Vereinsfusionen bei den Sportverbänden und in der Sportwissenschaft
- Dissertationsprojekt an der Universität Paderborn (Cindy Adolph-Börs)



2. Analyse medialer Berichterstattung zu Vereinsfusionen

Internet-Recherche nach „Vereinsfusionen“ ca. 1.760 Einträge

- vereinzelte Berichte von Vereinszusammenschlüssen im Bereich des Individualsports (z. B. Tischtennis, Reiten und Kegeln)
- dominant: Belege von fusionierten Vereinen im Mannschaftssport, v.a. im (nicht-professionellen) Fußball
- Statements zu Fusionen von Mitgliedern, Funktionäre, Fans, Sponsoren, Fachverbandsvertretern, Vertretern von Landes- und Kreissportbünden und Kommunen.
- Analyseziele:
 - a) welche Ziele verfolgen Vereinsfunktionäre mit einer Fusion?
 - b) Welche Faktoren erweisen sich für die Vorbereitung und die Umsetzung als besonders förderlich, welche als besonders hinderlich?
 - c) Welche Gefahren und Risiken bestehen bei Vereinsfusionen?
 - d) Welchen Einfluss üben Umfeldakteure (Fans, Landessportbund, Kommune etc.) aus?
- Medienberichte = kleiner Ausschnitt aus der Realität, ohne Anspruch auf Vollständigkeit



Warum fusionieren Sportvereine?

Internet-Recherche nach „Vereinsfusionen“ ca. 1.760 Einträge

Ziele der Vereinsfusionen

1. Sportliche Ziele (Aufstieg in höhere / attraktivere Liga)

- a) Leistungsstärkerer Kader durch Bündelung der stärksten Spieler: *„Man kann es jetzt schon aus den Tabellen auf Landesebene ablesen. Wer seine Kräfte konzentriert, spielt vorn mit. Wenn Dynamo mitmacht, würden wir in kurzer Zeit bei den A-, B- und C-Junioren in der höchsten Liga des Landes spielen. So haben wir jedoch keine Chance“* (Präsidiumsmitglied Eisenhüttenstädter FC Stahl e.V.).
- b) Erhalt der erworbenen Spielrechte oder Aufrechterhaltung des Spielbetriebs: *„Bei den Männern wurde es immer schwieriger, elf Spieler zusammenzubekommen. Die einen waren beruflich unterwegs, andere studierten, viele waren der Arbeit hinterhergezogen. Im Nachwuchs wurstelte jeder für sich hin, ein Zustand, den wir ändern wollten“* (Abteilungsleiter SV Lausitz Forst).



Warum fusionieren Sportvereine?

Internet-Recherche nach „Vereinsfusionen“ ca. 1.760 Einträge

Ziele der Vereinsfusionen

2. Wachstum (Zunahme der Vereinsgröße, höhere Einnahmen)

- a) Bessere Verhandlungspositionen gegenüber Kommunen: *„Die Vereine müssen sich zu größeren Einheiten zusammenschließen, um schlagkräftig zu werden“* (Vorstandsmitglied MTV Urberach).
- b) Ökonomisch reizvoll, gerade im Hinblick auf Professionalisierungsbemühungen im Bereiche des Managements: *„Ein moderner Sportverein muss einfach professionell geführt werden und das geht bei einem Großverein einfach viel leichter“* (Vorsitzende TV Kettwig).
- c) Mehr Räumlichkeiten und differenziertere Sportangebote zur Beseitigung von Kapazitätsengpässen oder zur Modernisierung des Sportangebots (SportKultur Stuttgart e.V.).
- d) Sicherung der Zukunftsfähigkeit: *„Kleinere Vereine haben in der heutigen Zeit keine Überlebenschance mehr (...) Aus diesem Grund haben wir uns zu diesem Schritt entschieden – wir wollten wachsen und das ist uns gelungen“* (Abteilungsleiter SG Kupferdreh-Byfang).



Warum fusionieren Sportvereine?

Internet-Recherche nach „Vereinsfusionen“ ca. 1.760 Einträge

Ziele der Vereinsfusionen

3. Gewinnung von Führungspersonal (Behebung der Probleme bei Gewinnung und Bindung von Ehrenamtlichen)

- a) Konzentration ehrenamtlicher Kräfte
- b) Möglichkeit zur Verteilung der Aufgaben auf mehrere Schultern und zur Besetzung vakanter Ämter: *„Unser Geschäftsführer ... ist auch schon 67 Jahre alt, aber es drängt sich ja kein anderer für das Amt auf“* (Präsident FC Spandau); *„Wir machen das jetzt schon über 30 Jahre zusammen (...) wir erhoffen uns von einer Fusion unter anderem einen Initialzündung in Richtung Verjüngung“* (Stellvertretender Vorsitzender TV Bedburdyck).

4. Öffentliche Wahrnehmung

- a) Steigerung der Aufmerksamkeit und Sichtbarkeit: *„Wir wollen den Fußball in Soest voranbringen, damit die Börde kein weißer Fleck mehr ist auf der Landkarte des westfälischen Fußballs. Das geht nur, wenn wir zusammengehen“* (Vorsitzender Soester SV).



Welche Faktoren sind für Fusionen förderlich, welche hinderlich?

Internet-Recherche nach „Vereinsfusionen“ ca. 1.760 Einträge

Erfolgsfaktoren und Barrieren

1. Kommunikation mit den Mitgliedern - Erfolgsfaktoren

- a) Aktive Einbeziehung in den Fusionsprozess durch demokratischen Meinungsfindungsprozess: *„Wir wollen Vereinsmitglieder und Funktionäre mit im Boot haben und die Öffentlichkeit über den Stand der Dinge aktuell informieren“* (Funktionäre des SV Henstedt-Rhen, FC Union Ulzburg & MTV Henstedt).
- b) Regelmäßige Informationen
- c) Einrichtung von Arbeitsgruppen unter Einbeziehung von Kritikern: *„Wenn das Projekt ein Erfolg werden soll, müssen wir die ehrlichen Zweifel einer Persönlichkeit wie ... im Vorfeld aus dem Weg räumen können“* (SV Henstedt-Rhen); *„Wir müssen die Mitglieder mitnehmen und ihre Sorgen ernst nehmen“* (Präsident TuS Bösinghoven).



Welche Faktoren sind für Fusionen förderlich, welche hinderlich?

Internet-Recherche nach „Vereinsfusionen“ ca. 1.760 Einträge

Erfolgsfaktoren und Barrieren

1. Kommunikation mit den Mitgliedern – Barrieren

- a) Kommunikationsdefizite: *„Unser Verein hatte sicherlich ein Kommunikationsdefizit, weil er es nicht geschafft hat, alle Mitglieder mitzunehmen“* (Vereinsvorsitzender). Lösung hier: mehr Transparenz: *„So haben wir zum Beispiel erweiterte Vorstandssitzungen eingeführt, die mindestens alle sechs Monate stattfinden“* (Vereinsvorsitzender).
- b) Schlechter Stil: *„Wer den Mund aufmacht, wird abgebürstet“* (ehemaliges Vorstandsmitglied TGS-Turnabteilung)



Welche Faktoren sind für Fusionen förderlich, welche hinderlich?

Internet-Recherche nach „Vereinsfusionen“ ca. 1.760 Einträge

Erfolgsfaktoren und Barrieren

2. Verlust der Eigenständigkeit und der Vereinsidentität

- a) Gewachsene Überzeugungen: *„Die sagen: Wir sind Wangener und wollen das auch bleiben“* (Jugendleiter VfL-Fußballabteilung).
- b) Rivalitäten: *„Das Derby gegen Steinach, das war immer das Derby schlechthin. Das gibt es jetzt nicht mehr. Da hieß es, wir verlieren jetzt unsere Identität“*.
- c) Kirchturmdenken: *„Es gibt Mitglieder die eine Vereinsfahne fast wie eine ‚Ersatzreligion‘ selbst dann bis zuletzt noch hochhalten, wenn ‚das Schiff erkennbar auf einen Eisberg zufährt““* (Kassierer SV Rot 1945 e.V.).
„Verständlicherweise hängen viele Mitglieder an vorhandenen Strukturen, verbinden mit ihnen Namen, Freundschaften und Erinnerungen“, aber „wir können in Zukunft nur bestehen, wenn wir uns vom Kirchturmdenken verabschieden“ (Funktionär TTC Gierath).



Welche Faktoren sind für Fusionen förderlich, welche hinderlich?

Internet-Recherche nach „Vereinsfusionen“ ca. 1.760 Einträge

Erfolgsfaktoren und Barrieren

3. Verlust der Vereinsgeschichte und ihrer Symbole

- a) Verlust von Klubhaus/Spielstätte: *„Der Austragungsort kann schon zur Gretchenfrage werden“* (Mitglied Cronenberger SC)
- b) Aufgabe des Vereinsnamens oder von Symbolen/Artefakten: *„An dem Wappen hängt das Herz ja dann schon“* (2. Vorsitzender VFL Wangen)

Eine Vereinsfusion ist *„keine Frage des Verstandes, sondern der Emotionen“* (Vorsitzender Wasserfreunde Delphin Eschweiler e. V.).



Welche Gefahren und Risiken bestehen bei Vereinsfusionen?

Internet-Recherche nach „Vereinsfusionen“ ca. 1.760 Einträge

Gefahren und Risiken bei Vereinsfusionen

1. Rücktritte und Mitgliederverluste

- a) Scheitern von Fusionsplänen geht häufig mit Rücktritten und Mitgliederverlusten einher; besonders folgenschwer, da
 - es sich oft um langjährig geschätzte und engagierte Mitglieder handelt („Schlüselfiguren“) sowie
 - das Organisationswissen im Verein meist an nur wenige Personen geknüpft ist.

2. Verringerte Kooperationsbereitschaft / Distanzierung

- a) Risiko von Spielausfällen oder Trainer-Rücktritten: *„Da galt es, ein paar Missverständnisse auszuräumen. Inzwischen herrscht Harmonie im Verein“* (FC Este 2012).
- b) Gruppenbildungen: *„Die Fusion ist formell abgeschlossen. Aber informell wird es noch Jahre dauern, bis der Verein zusammengewachsen ist“* (Vorsitzender SportKultur Stuttgart e.V.); *„Es sind in den wenigsten Fällen Liebesheiraten, sondern meist in der Not konstruierte Zwangsehen, im besten Fall Vernunftsehen“* (Vorsitzender TV 1860 Jahn Schweinau)



Wer nimmt von außen wie Einfluss auf Fusionsprozesse?

Internet-Recherche nach „Vereinsfusionen“ ca. 1.760 Einträge

Einflussnahmen der Umfeldakteure

1. Drohungen

- a) Unmut von Fans (Boykott von Spielen, Vereinsaustritte): *„Wir, die Fans des SSC wollen keine Fusion mit dem SSV! Es bringt nichts Äpfel mit Birnen in einen Topf zu werfen! ... Man nimmt uns in Schönebeck die Identität!! Man muss doch nicht glauben, dass man bei einem Zusammenschluss auch automatisch doppelt so viel Geld, Mitglieder und Zuschauer hat, denn es werden dadurch viele Sponsoren, Mitglieder und Fans abspringen (ich auch)“* (Mitglied Schönebecker SC).

2. Befürwortung

- a) Z.B. Dach- und Fachverbände: *„Die Modelle Kooperation und Fusion dürfen nicht länger Schreckgespenst sein“* (Geschäftsführer LSB); *„Bei allem Verständnis für Traditionspflege, heutzutage ist es manchmal nur möglich, durch Zusammenschlüsse den Spielbetrieb zu sichern“* (Geschäftsführer Fußball-Landesverband).
- b) auch Gegner: *„Bei den Vereinen sollte der kleine Ort der Blickwinkel sein, sollte dessen Identität und Kultur im Mittelpunkt stehen und möglichst gesichert werden“* (Vorsitzender Fußballkreis).



Wer nimmt von außen wie Einfluss auf Fusionsprozesse?

Internet-Recherche nach „Vereinsfusionen“ ca. 1.760 Einträge

Einflussnahmen der Umfeldakteure

3. Förderung

- a) Sponsoren: mehr Aufmerksamkeit = mehr finanzielle Unterstützung
- b) Kommunen:
 - Verankerung in Sportförderrichtlinien „*als ein Element zukunftsfähiger Sportentwicklung*“ (Stadt Eberswalde); Förderung mit bis zu 10.000,- €
 - Anreiz: 15.000,- € Sonderförderung bei Zusammenschluss der fünf größten Vereine (Stadt Aalen)
 - Anreiz: Übernahme der Gehaltskosten eines festangestellten Geschäftsführers für 1 Jahr.

4. Forderung

- a) Kommunen: Fusion als Bedingung für den Erhalt von Fördermitteln oder Investitionszuschüssen (Ziel: Kosteneinsparung, Rückbau von Sportanlagen, Umnutzung der Sportflächen, ...)



3. Zusammenfassung der Ergebnisse



Chancen für Sportvereine

- Steigerung der Mitgliederzahlen
- Verbesserung sportlicher Erfolgsaussichten
- Gewinnung und Bindung sportlicher Leistungsträger
- Vergrößerung des Mitarbeiterpools (ehrenamtlich/hauptamtlich)
- Erweiterung des Netzwerks (Politik, Wirtschaft, Medien)
- Durchsetzungsfähigkeit eigener Interessen
- Größere Wahrnehmung in der Öffentlichkeit



3. Zusammenfassung der Ergebnisse



Risiken für Sportvereine

- Mitgliederschwund
- Verlust zentraler Akteure im Fall des Scheiterns (Schlüsselfiguren)
- Konfliktpotenziale zwischen Mitgliedergruppierungen, aber auch zwischen Mitgliedern und Vorstand
- Verlust der Traditionen und der „Geschichten“ der Vereine
- Mangel an Vertrauen, offenes Ausleben von Antipathien und Machtkämpfen
- Verlust des Wir-Gefühls (Vereinsidentität)



4. Fazit

*„Wenn ich sage, ich mache eine Fusion, dann muss es brennen. Ich war Feuer und Flamme. Jetzt, da bin ich ganz ehrlich, bin ich manchmal müde, wenn ich die **Gleichgültigkeit mancher Leute** sehe. Die sagen: ‚Na ja, wenn es nicht wird, dann wird es nicht.‘ (...) Es soll ja immer besser werden mit einer Fusion (...) Es fing nach der Fusion schon damit an, wer gespielt hat und wer nicht, **der Futterneid, der Kampf unter den Trainern**: ‚Nein, die spielen bei mir nicht!‘ Und dann **von draußen, oh, das Geschimpfe**: ‚Warum spielt der nicht? Warum spielt der nicht?‘ Auch mit den Zuschauern hat es nicht so richtig geklappt. Zum Anfang war ja Euphorie und dann haben sie auch so eine Scheiße gespielt, dann **bleiben die Zuschauer auch weg.**“*

(aus: Cindy Adolph-Börs (2017), Fusionen von Sportvereinen)



4. Fazit

Vereinsfusionen ...

- sind eine anspruchsvolle Managementaufgabe, nicht top-down lösbar
- bedürfen der intensiven und ergebnisoffenen Vorprüfung durch Vorstände
- lassen im Fall der Willensbekundung zur Eröffnung des Fusionsprozesses keine exit-Option
- führen bei Erfolg wie beim Scheitern zu massiven strukturellen Veränderungen
- Benötigen den unbedingten Willen und die kontinuierliche Mitwirkung aller zentralen Akteure

Fragen zur Diskussion:

- Welche Probleme lösen Sportvereins-Fusionen, welche nicht?
- Für welche Vereine sind Fusionen ein strategisches Instrument der Zukunftssicherung?



Kontakt

Cindy Adolph-Börs

Universität Paderborn
Fakultät für Naturwissenschaften
Department Sport & Gesundheit
Warburger Str. 100
33098 Paderborn

Tel.: (05251) 60 3133
www.vereinsfusionen.de

