

Leitfaden zur Fusion von Volleyballvereinen

1 Einordnung und Zweck

Eine Vereinsfusion ist ein strategisches Instrument zur Weiterentwicklung von Vereinen unter veränderten Rahmenbedingungen. Sie kann dann sinnvoll sein, wenn Vereine ihre Strukturen, Prozesse oder sportlichen Angebote langfristig absichern oder gezielt weiterentwickeln wollen. Eine Fusion ist dabei nicht nur eine Reaktion auf Probleme, sondern auch eine Option zur bewussten Gestaltung zukunftsfähiger Vereinsstrukturen.

Anlässe für eine Fusion können sowohl strukturelle Herausforderungen als auch strategische Überlegungen sein. Dazu gehören unter anderem personelle Engpässe, schwankende Mitgliederzahlen, begrenzte infrastrukturelle Möglichkeiten oder steigende Anforderungen an Organisation und Verwaltung sein. Ebenso kann der Wunsch nach effizienteren Abläufen, klareren Zuständigkeiten oder einer besseren Nutzung vorhandener Ressourcen ein legitimer Ausgangspunkt sein. Auch die Sicherstellung eines stabilen Trainings und Spielbetriebs für Sportler:innen kann ein begründeter Anlass sein, über neue Strukturen nachzudenken.

Eine Fusion ist dabei kein Selbstzweck und kein Wundermittel. Sie bietet jedoch die Möglichkeit, Abläufe zu vereinfachen, Doppelstrukturen zu reduzieren und Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen. Richtig eingesetzt kann sie zu einer höheren organisatorischen Effizienz, besserer Planbarkeit und stabileren Rahmenbedingungen führen.

Dieser Leitfaden versteht eine Vereinsfusion daher als eine von mehreren möglichen Handlungsoptionen. Er soll Vereinen dabei unterstützen zu prüfen, ob ein Zusammenschluss unter den jeweiligen Rahmenbedingungen sinnvoll ist und wie ein solcher Prozess strukturiert und transparent gestaltet werden kann.

2 Ziele einer Fusion

Mit einer Vereinsfusion sollen klar definierte Entwicklungen ermöglicht werden, die durch getrennte Strukturen nur eingeschränkt oder mit höherem Aufwand erreichbar sind. Im sportlichen Bereich kann eine Fusion dazu beitragen, stabile und funktionsfähige Teamstrukturen zu schaffen oder weiterzuentwickeln. Dies gilt sowohl in Situationen mit knappen Kadern als auch dort, wo durch eine grössere Basis bessere Trainings und Wettkampfbedingungen entstehen können.

Auf organisatorischer Ebene bietet eine Fusion die Möglichkeit, Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen zu vereinfachen und effizienter zu gestalten. Durch die Zusammenführung von Vorstandsarbeit, Verwaltung und Ehrenamt können Doppelstrukturen reduziert, Verantwortlichkeiten klarer zugeordnet und Abläufe besser abgestimmt werden.

Darüber hinaus kann die Fusion eine verlässlichere Planung im Hinblick auf Infrastruktur, Trainingszeiten und finanzielle Mittel ermöglichen. Ziel ist eine koordinierte Nutzung vorhandener Ressourcen.

Schliesslich verfolgt die Fusion das Ziel, Sportler:innen und Funktionär:innen in einem gemeinsamen Verein zusammenzuführen, der nachvollziehbare Strukturen, klare Zuständigkeiten und planbare Perspektiven bietet. Sie schafft damit eine Grundlage, auf der sportliche, organisatorische und soziale Entwicklung bewusst gestaltet werden kann.

3 Leitprinzipien

Der Fusionsprozess von Volleyballvereinen betrifft unterschiedliche Ebenen, von sportlichen Themen bis zu organisatorischen und rechtlichen Fragen. Er muss jedoch nicht kompliziert sein. Die folgenden Leitprinzipien dienen als Orientierung und helfen, den Prozess übersichtlich, nachvollziehbar und handhabbar zu gestalten. Sie gelten über alle Phasen hinweg und geben eine klare Leitplanke für Entscheidungen und Vorgehen.

- **Transparenz und Nachvollziehbarkeit**
 - In allen Phasen des Fusionsprozesses sollen Ziele, Entscheidungsgrundlagen und mögliche Auswirkungen offen kommuniziert werden. Dies betrifft insbesondere Veränderungen im sportlichen Bereich, organisatorische Anpassungen sowie rechtliche und finanzielle Themen. Transparenz schafft Vertrauen und reduziert Unsicherheiten, ohne den Prozess zu verkomplizieren.
- **Gleichwertigkeit der beteiligten Vereine**
 - Die Fusion basiert auf der gleichwertigen Behandlung der beteiligten Vereine. Unabhängig von Grösse, Leistungsniveau oder Tradition sollen keine Hierarchien entstehen. Diese Haltung erleichtert die Zusammenarbeit und fördert Akzeptanz, sowohl in der Projektarbeit als auch in der späteren Vereinsstruktur.
- **Rechtliche Klarheit mit pragmatischem Ansatz**
 - Rechtliche Anforderungen müssen eingehalten werden, ohne den Prozess unnötig zu belasten. Beschlüsse gemäss den Statuten, klare Regelungen zu Vermögen und Mitgliedschaften sowie ein nachvollziehbarer Fusionsvertrag schaffen Verbindlichkeit. Rechtliche Klarheit dient dabei der Absicherung und nicht der Verkomplizierung.
- **Einbindung der Betroffenen**
 - Sportler:innen, Trainer:innen und Funktionär:innen sind von einer Fusion direkt betroffen. Ihre frühzeitige Information und Einbindung unterstützt den Prozess und verbessert die Qualität von Entscheidungen. Beteiligung bedeutet vor allem Austausch und Rückmeldung, nicht eine zusätzliche Entscheidungsebene.
- **Klare Trennung von Ziel und Umsetzung**
 - Ziele werden zu Beginn definiert, die konkrete Ausgestaltung erfolgt schrittweise. Diese Trennung ermöglicht es, offen zu denken, Optionen zu prüfen und Entscheidungen erst dann zu treffen, wenn die Grundlagen vorliegen.
- **Realistische Planung**
 - Fusionen brauchen Zeit. Zeitpläne und Erwartungen sollten an die vorhandenen Ressourcen und an den ehrenamtlichen Rahmen angepasst sein. Eine Fusion ist ein Entwicklungsprozess, der sich gut strukturieren lässt, aber keine sofortigen Ergebnisse erzwingt.

4 Projektstruktur und Verantwortung

Für den Fusionsprozess wird eine einfache und gut handhabbare Projektstruktur empfohlen. Ziel ist es, Aufgaben zu ordnen und Themen gezielt zu bearbeiten, ohne zusätzliche Hierarchien oder Gremien aufzubauen.

4.1 Steuerung des Prozesses

Je nach Grösse und Komplexität der beteiligten Vereine kann eine kleine steuernde Gruppe eingesetzt werden. Diese Funktion kann durch einen Projektausschuss oder durch eine gemeinsam definierte Kerngruppe wahrgenommen werden. Ihre Aufgabe ist es, den Gesamtprozess zu koordinieren, Themen zu priorisieren und zentrale Fragen zusammenzuführen. Sie sorgt dafür, dass sportliche, organisatorische und rechtliche Aspekte, einschliesslich der Vorbereitung eines Fusionsvertrags, abgestimmt behandelt werden. Formale und rechtlich verbindliche Beschlüsse verbleiben in jedem Fall bei den zuständigen Vereinsgremien.

4.2 Teilprojekte als Arbeitsgruppen

Die inhaltliche Arbeit erfolgt in thematischen Teilprojekten oder Arbeitsgruppen. Diese befassen sich mit konkreten Fragestellungen, sammeln Informationen und erarbeiten Vorschläge als Grundlage für spätere Entscheidungen. Teilprojekte haben keine eigene Entscheidungsbefugnis, sondern arbeiten der steuernden Gruppe und den Vereinsorganen zu.

Typische Themenfelder für Teilprojekte können sein:

- Sport und Teamstrukturen
- Trainer:innen und sportliche Leitung
- Organisation und Vereinsstruktur
- Finanzen und Infrastruktur
- Recht, Statuten und Fusionsvertrag

4.3 Zusammensetzung der Teilprojektgruppen

Um Ausgewogenheit und Akzeptanz zu fördern, wird empfohlen, die Teilprojekte mit je ein bis zwei Personen pro beteiligtem Verein zu besetzen. Dies ermöglicht unterschiedliche Sichtweisen, hält den Aufwand überschaubar und verhindert eine Überlastung einzelner Personen. Die Mitarbeit kann zeitlich befristet erfolgen und sich auf die jeweilige Phase beschränken.

5 Typische Projektphasen

Der Fusionsprozess gliedert sich in aufeinander aufbauende Phasen. Ziel ist es, schrittweise von der Grundlagenerarbeitung zu einer fundierten Entscheidung und anschliessend zur operativen Umsetzung zu gelangen.

5.1 Zielklärung und Projektstart

Zu Beginn werden die gemeinsamen Ziele der Fusion definiert und die Projektstruktur aktiviert. Diese Phase schafft den inhaltlichen und organisatorischen Rahmen für den gesamten Prozess.

5.2 Phase 1: Fragestellungen und Analyse

In den Teilprojekten werden die zentralen Fragestellungen identifiziert und bearbeitet. Relevante sportliche, organisatorische, rechtliche, finanzielle und soziale Informationen werden zusammengetragen und aufbereitet. Beispiele für zentrale Fragestellungen finden sich im Anhang des Dokuments.

5.3 Phase 2: Bewertung und Modellbildung

Auf Basis der Analyse werden mögliche Fusionsmodelle und Umsetzungsvarianten entwickelt und hinsichtlich ihrer Auswirkungen bewertet. Hier wird die grundsätzliche Richtungsentscheidung getroffen.

5.4 Phase 3: Erstellung der Fusionsskizze

Die Ergebnisse werden in einer Fusionsskizze gebündelt. Diese beschreibt in nachvollziehbarer Form das geplante Zielbild, die organisatorische und sportliche Struktur, die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die zentralen Auswirkungen auf Mitglieder, Sportler:innen und Funktionär:innen. Die Fusionsskizze dient als Entscheidungsgrundlage für die beteiligten Vereine.

5.5 Phase 4: Vereinsentscheidung und Legitimation

Die Fusionsskizze wird den beteiligten Vereinen vorgelegt. Vorstände, Gremien und Mitgliederversammlungen entscheiden auf dieser Basis über die Durchführung der Fusion. Mit diesen Beschlüssen wird der Zusammenschluss politisch und rechtlich legitimiert.

5.6 Phase 5: Operative Umsetzung der Fusion

Nach der positiven Entscheidung erfolgt die operative Umsetzung. Dazu gehören die rechtliche Umsetzung, organisatorische Zusammenführung sowie sportliche Neuordnung von Teams und Abläufen.

5.7 Phase 6: Stabilisierung und Weiterentwicklung

Nach der Umsetzung werden die neuen Strukturen begleitet und weiterentwickelt. Rückmeldungen werden aufgenommen und Anpassungen vorgenommen, um die langfristige Funktionsfähigkeit des fusionierten Vereins sicherzustellen.

6 Rechtliche Rahmenbedingungen

In der Schweiz unterliegt der Zusammenschluss von zwei oder mehreren Vereinen zu einem Verein dem Bundesgesetz über Fusion, Spaltung, Umwandlung und Vermögensübertragung (Fusionsgesetz, FusG). Dieses Gesetz regelt die Voraussetzungen und den formellen Ablauf von Fusionen, auch für nicht gewinnorientierte Vereine.

6.1 Form der Fusion

Das Fusionsgesetz unterscheidet grundsätzlich zwei Formen:

- **Absorptionsfusion:** Ein Verein wird in einen anderen integriert.
- **Kombinationsfusion:** Aus mehreren Vereinen entsteht ein neuer Verein.

Beide Varianten sind zulässig. Bei einer reinen Vereinsfusion müssen keine besonderen Einschränkungen hinsichtlich Rechtsform oder Branche berücksichtigt werden.

6.2 Fusionsvertrag

Voraussetzung für eine Fusion ist ein schriftlicher Fusionsvertrag. Dieser regelt verbindlich, welche Vereine beteiligt sind, welche Form der Fusion gewählt wird und wie Vermögen, Verbindlichkeiten sowie Mitgliedschaften übergehen. Der Vertrag ist die rechtliche Grundlage des Zusammenschlusses.

6.3 Übertragung von Vermögen und Mitgliedschaften

Mit der Fusion gehen alle Aktiven und Passiven der beteiligten Vereine auf den übernehmenden oder neu gegründeten Verein über. Die bisherigen Mitglieder werden im Rahmen der neuen Struktur Mitglied des fusionierten Vereins.

6.4 Zustimmung durch Mitgliederversammlungen

Die Zustimmung der Mitgliederversammlungen der beteiligten Vereine ist zwingend. Gemäss den Vorgaben des Fusionsgesetzes wird eine qualifizierte Mehrheit von drei Viertel der anwesenden Mitglieder der Mitgliederversammlung vorausgesetzt, um den Fusionsvertrag zu genehmigen (FusG Art. 18 Abs. 1 lit. e).

6.5 Rechtliche Wirksamkeit

Nach dem Beschluss der Mitgliederversammlungen muss die Fusion formell umgesetzt werden. Dazu gehört gegebenenfalls die Anmeldung oder Eintragung beim Handelsregister, soweit die Vereine eingetragen sind.

6.6 Informationspflicht und Transparenz

Mitglieder müssen rechtzeitig und verständlich über den geplanten Zusammenschluss, die Konsequenzen und die rechtlichen Auswirkungen informiert werden. Dies betrifft insbesondere die Ausgestaltung des Fusionsvertrags und die Wirkungen auf Mitgliedschaft, Beiträge und Rechte.

6.7 Einbindung weiterer Rechtsbereiche

Eine Fusion gemäss Fusionsgesetz entbindet nicht von weiteren rechtlichen Anforderungen, wie etwa vereinsrechtlichen Vorschriften im Zivilgesetzbuch (ZGB) oder fachlichen Anforderungen von Verbänden. Abhängig von der Eintragung und Tätigkeit der Vereine können zusätzliche Melde oder Eintragungspflichten bestehen. Im Volleyball sind der Regionalverband und Swiss Volley per Mail zu informieren.

7 Besondere Hinweise

Der Erfolg einer Vereinsfusion hängt nicht allein von strukturellen oder rechtlichen Entscheidungen ab. Insbesondere im Sport spielen soziale, emotionale und zeitliche Faktoren eine zentrale Rolle. Diese Aspekte werden im Fusionsprozess häufig unterschätzt und müssen daher bewusst beachtet werden.

7.1 Teamkonstellationen und -strukturen

Die Zusammenlegung von Vereinen führt fast immer zu Veränderungen in bestehenden Teams. Neue Teamzusammensetzungen betreffen nicht nur sportliche Rollen, sondern auch gewachsene soziale Beziehungen. Entscheidungen zu Teams, Einsatzrollen oder Leistungszuordnungen müssen transparent und nachvollziehbar erfolgen. Unklare oder spät kommunizierte Entscheidungen können zu Frustration, Rückzug oder Vereinswechsel von Sportler:innen führen.

7.2 Einbindung von Sportler:innen und Trainer:innen

Eine mangelnde oder zu späte Einbindung von Sportler:innen und Trainer:innen ist einer der häufigsten Gründe für Akzeptanzprobleme. Auch wenn formale Entscheidungen durch Vorstände oder Gremien getroffen werden, müssen die direkt Betroffenen frühzeitig informiert und gehört werden. Beteiligung bedeutet nicht Mitentscheidung in allen Fragen, aber ernsthafte Einbindung in den Prozess.

7.3 Emotionale Aspekte

Vereine sind mehr als organisatorische Einheiten. Identifikation, Geschichte und persönliche Beziehungen spielen eine grosse Rolle. Eine Fusion kann als Verlust erlebt werden, selbst wenn sie sachlich sinnvoll ist. Diese emotionalen Aspekte müssen anerkannt und ernst genommen werden. Sie lassen sich nicht durch formale Beschlüsse oder rationale Argumente auflösen.

7.4 Zeitpläne und Erwartungsmanagement

Fusionen benötigen Zeit. Unrealistische Zeitpläne erhöhen den Druck auf alle Beteiligten und führen häufig zu Fehlern oder Akzeptanzverlust. Insbesondere die soziale Integration, die Bildung neuer Teams und die Etablierung neuer Strukturen lassen sich nicht beschleunigen. Realistische Planung und ausreichende Pufferzeiten sind zentrale Erfolgsfaktoren.

8 Phasenplan Fusion

Bezeichnung	Monate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
0 Zielklärung und Projektstart																			
– Vorstandsentscheid zur möglichen Fusion																			
1 Fragestellungen und Analyse																			
– Bilden von Teilprojekten																			
– Erarbeiten von dringenden Fragen																			
2 Bewertung und Modellbildung																			
– Erste Beantwortung der erarbeiteten Fragen																			
– Diskussion der möglichen Lösungen																			
3 Fusions-skizze																			
– Ideen und Modelle verschriftlichen																			
4 Information und Vereinsvorentscheid																			
– Information an Vereine zum Vorhaben																			
– Erläuterung der Optionen und Modelle																			
– Entscheid der Vereinsversammlungen zum Auftrag an Vorstand Fusionskonzept auszuarbeiten																			
5 Operative Umsetzung der Fusion																			
– Ausarbeiten der Fusions-schritte gemäss Skizze																			
– Vorbereiten der notwendigen Schritte und Dokumente inkl. Fusionsvertrag																			
6 Vereinsfusion																			
– Entscheid der Vereinsversammlungen zur Vereinsfusion und dem Fusionsvertrag																			
7 Stabilisierung und Weiterentwicklung																			

■ = aktive Projektphase

■ v = Entscheid durch die Vereine bzw. Mitgliederversammlungen

▶ = laufender Prozess nach der Fusion