

WE CARE ABOUT FOOTBALL



VISION EUROPA

**„Ausrichtung und Entwicklung des europäischen Fussballs
im kommenden Jahrzehnt“**

Nyon, April 2005

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	4
1.1 Definition	4
1.2 Hintergrund.....	4
1.3 Struktur dieses Dokuments	5
1.4 Zeitplan und Prozess.....	5
1.5 Anleitung für den Leser	6
1.6 Wichtigste Quellen	6
2. ZWECK	7
3 VISION	8
3.1 Die Vision der UEFA	8
3.1.1 Die Welt und die Fussballwelt	8
3.1.2 Europäischer Fussball – Führung und Struktur	9
3.1.3 Auf dem Spielfeld und Wettbewerbe	9
3.1.4 Neben dem Spielfeld und wichtige Interessengruppen	10
4. PHILOSOPHIE	12
4.1 Philosophie der UEFA	12
4.1.1 Die Welt	12
4.1.2 Die Fussballwelt	12
4.1.3 Europäischer Fussball – Führung und Struktur	13
4.1.4 Die UEFA als Institution.....	14
4.1.5 Auf dem Spielfeld und Wettbewerbe	14
4.1.6 Neben dem Spielfeld und wichtige Interessengruppen	15
5. GESCHICHTE UND WICHTIGE TRENDS	16
5.1 Die Gründung der UEFA und ihre traditionellen Aufgaben.....	16
5.1.1 Weshalb wurde die UEFA gegründet?	16
5.1.2 Weshalb wurde die UEFA in der Schweiz angesiedelt?.....	17
5.1.3 Weshalb nahm die UEFA ihre aktuelle Rechtsform an?	17
5.1.4 Was waren die traditionellen Aktivitäten der UEFA?	17
5.2 Wichtige Änderungen und Trends	18
5.2.1 Geopolitische Entwicklungen.....	18
5.2.2 Gesellschaftliche Veränderungen.....	19
5.2.3 Infrastruktur	19
5.2.4 Werteverstärkung von den sportlichen zu den finanziellen/kommerziellen Werten	20
5.2.5 Veränderungen betreffend Struktur, Besitz/Kontrolle und Ziele von professionellen Fussballklubs	20
5.2.6 Einnahmestieg.....	20
5.2.7 Entwicklung der Professionalität.....	21
5.2.8 Gerichtsentscheide	21
5.2.9 Erosion des Solidaritätsprinzips	22
5.2.10 Entwicklung neuer Technologien.....	22
5.2.11 Einfluss der Spieler/Vermittler	23
5.2.12 Finanzielle Polarisierung	24
5.2.13 Machtverschiebung von den Nationalverbänden zu den Ligen und grossen Klubs	24
5.2.14 Entwicklung und Veränderungen der UEFA-Wettbewerbe	25
5.2.15 Politische Intervention und Kooperation	26
5.2.16 Schlussfolgerungen	26
6 STRATEGISCHE OPTIONEN	29
6.1 Europäischer Fussball.....	29
6.1.1 Allgemeiner Zweck und Struktur der UEFA.....	29
6.1.2 Verteilung der Aufgaben zwischen der UEFA und den Mitgliedsverbänden: Breiten- und Amateurfussball	29

6.1.3	Strukturelle Verbindung zwischen den verschiedenen Ebenen des Fussballs.....	30
6.1.4	Ausweitung der Demokratie, Transparenz, der Kompetenzen und des Einflusses der UEFA und ihrer Mitgliedsverbände	30
6.1.5	Ansatz gegenüber Interessengruppen	31
6.1.6	Politische Intervention im Fussball	33
6.1.7	Ansatz bei Finanzfragen.....	33
6.2	Europa und der Weltfussball	34
6.2.1	Struktur zwischen der FIFA und den Konföderationen.....	34
6.2.2	Verteilung der Aufgaben zwischen der FIFA und den Konföderationen.....	35
6.3	Die UEFA und andere Konföderationen.....	36
6.3.1	Die Beziehung der UEFA mit den anderen Konföderationen	36

1. EINLEITUNG

1.1 Definition

Der Titel der UEFA-Strategie, die am 21. April 2005 in Tallinn vom UEFA-Kongress angenommen wurde, lautet „VISION EUROPA“. Im Rahmen dieses Projekts wird „Strategie“ („strategisch“ usw.) folgendermassen definiert:

„Ausrichtung und Entwicklung des europäischen Fussballs im kommenden Jahrzehnt.“

1.2 Hintergrund

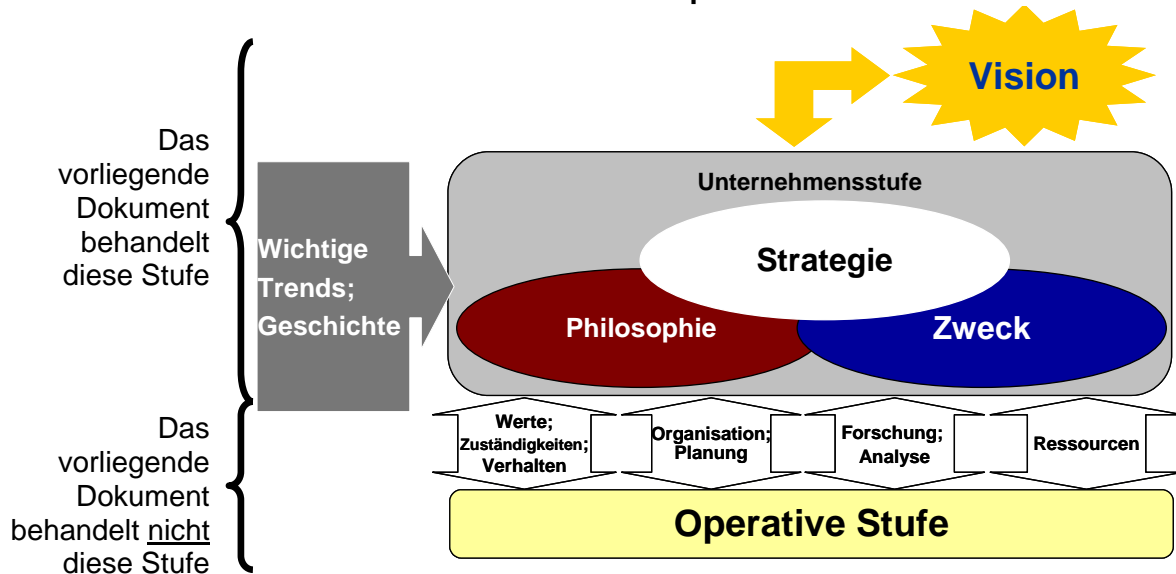
- Obwohl die UEFA immer eine Strategie hatte, wurde diese nie als Ganzes schriftlich festgehalten. Die Statuten der UEFA sind diesbezüglich ziemlich vage und entsprechen daher keiner eigentlichen Strategie. Dies konnte in bestimmten Fällen zu Verwirrung und unterschiedlichen Auslegungen führen.
- Alle modernen, professionellen Institutionen brauchen eine formalisierte schriftliche Strategie. Auch wir mussten unsere Position gegenüber der (i) Fussballfamilie, (ii) externen Interessengruppen und (iii) der Gesellschaft allgemein schriftlich festlegen.
- 1999 beauftragte die UEFA eine grosse Beratungsfirma mit der Durchführung eines detaillierten und kritischen Audits über die Funktionsweise der UEFA sowohl auf der Ebene der Kommissionen als auch auf jener der Administration. Ergebnis des Projektes mit dem Titel F.O.R.C.E. war ein umfangreicher Bericht mit Empfehlungen (im Jahr 2000).

- Das F.O.R.C.E.-Projekt hat einen Rahmen für die Modernisierung der UEFA geschaffen, und obwohl das vorliegende Strategiedokument eigenständig verwendet werden könnte, ist es als logischer nächster Schritt bei der Umsetzung von F.O.R.C.E. zu sehen. Die Verbindung zu F.O.R.C.E. wird nachfolgend beschrieben:

„Massgebend für die Reorganisation der UEFA war eine Liste von sieben konkreten Organisationsprinzipien. Die Organisationsprinzipien lassen sich in zwei Gruppen gliedern: Die Grundsätze A bis E gelten der Reorganisation der operativen Einheiten der UEFA. Die Grundsätze F und G gelten der Reorganisation der Leitungsorgane der UEFA – Kongress, Exekutivkomitee und Präsidialausschuss. Die Neubestimmung des Aufsichts- und Lenkungsmodells der UEFA dürfte zu einer klareren Trennung der Aufsicht und Führung von der Umsetzung führen. F: Exekutivkomitee gewählt auf der Grundlage von Sachwissen und Führungseigenschaften, verantwortlich für Strategie und Kontrolle. G: Einbeziehung der Spitzenligen und -vereine in die Leitungs- und Beratungsorgane der UEFA.“

- Deshalb soll ein Dokument erstellt werden, das die Strategie klar und knapp schriftlich festlegt. Dieses Dokument wird sich ständig verändern, wird fortlaufend an das sich wandelnde Umfeld angepasst, doch grundlegende Änderungen müssen vom Kongress oder vom Exekutivkomitee genehmigt werden.
- Die vorgeschlagene Strategie wurde dem Kongress 2005 unterbreitet und einstimmig genehmigt. Deshalb sind alle Kapitel – Zweck, Vision, Philosophie, Geschichte und wichtige Trends sowie die gewählten strategischen Optionen – (für alle UEFA-Organe) verbindlich.
- Die Strategie stellt der UEFA auch einen Rahmen zur Verfügung, um Pläne für die Umsetzung zu erarbeiten, die dann innerhalb der Gesamtstrategie aufeinander abgestimmt werden. Dies wird in Grafik 1 unten aufgezeigt. Dieses Projekt und dieses Dokument befassen sich mit der Strategie auf Unternehmensstufe – bzw. Organisationsstufe – und nicht mit operativen Fragen der Umsetzung.

Grafik 1: UEFA: Unternehmensstufe – operative Stufe



1.3 Struktur dieses Dokuments

Das vorliegende Dokument ist einfach strukturiert und besteht aus folgenden fünf Teilen:

Zweck>Vision>Philosophie>Geschichte und wichtige Trends>Strategische Optionen wie unten zusammengefasst:

Zweck	Weshalb sind wir hier? Was ist die Existenzberechtigung der UEFA?
Vision	Wie sieht nach Ansicht der UEFA eine ideale Welt aus? – „Wenn wir noch einmal bei Null anfangen könnten.“
Philosophie	Wofür steht die UEFA? Woran glaubt die UEFA? Was sind unsere kulturellen Werte?
Geschichte und wichtige Trends	Weshalb wurde die UEFA gegründet und was waren ihre traditionellen Aufgaben? Welches sind die wichtigen Trends, Gefahren und Probleme, die den europäischen Fussball beeinflussen?
Strategische Optionen	Wie sehen die möglichen Optionen für jede strategische Frage aus?

1.4 Zeitplan und Prozess

Der Zeitplan für VISION EUROPA sah folgendermassen aus:

1. Mitte Januar 2005: Der Präsident und der Generaldirektor unterbreiten dem UEFA-Exekutivkomitee (im Folgenden „Exko“) Vorschläge.
2. Exko-Strategiesitzung und Plenarsitzung: Februar 2005.
3. Anfang/Mitte März 2005: Die Vorschläge werden vom Exko überarbeitet und den UEFA-Mitgliedsverbänden unterbreitet.
4. April 2005: Die Vorschläge werden von den UEFA-Mitgliedsverbänden überarbeitet und dem Kongress zur Beschlussfassung vorgelegt. Der Kongress genehmigt VISION EUROPA einstimmig.

Weitere Schritte:

5. Die UEFA passt die Pläne zur Umsetzung an oder legt sie so fest, dass sie mit dieser Gesamtstrategie übereinstimmen. Dieses Dokument muss laufend angepasst werden.
6. Umsetzung der Strategie und den Worten Taten folgen lassen, um unsere Vision zu verwirklichen.

1.5 Anleitung für den Leser

- Am Ende des vorliegenden Dokuments sind verschiedene „Definitionen“ aufgeführt um sicherzustellen, dass bestimmte Begriffe einheitlich verwendet werden.
- Der Leser wird darum gebeten, das Dokument unvoreingenommen zu lesen, da es Ideen enthält.
- Die Tabellen und Grafiken werden verwendet, um Ideen auszudrücken, es handelt sich also nicht um ein Referenzdokument.
- Die UEFA ist eine komplexe Organisation, die sich in einem komplexen Umfeld bewegt, das sich durch eine komplexe Struktur von Interessengruppen auszeichnet. Deshalb ist der Inhalt, die Ideen und die Struktur dieses Dokuments komplex. Aus diesem Grund ist der Sinn bestimmter inhaltlicher Elemente vielleicht nicht immer sofort offensichtlich und sie müssen weiter bearbeitet/erläutert werden.
- Ein wichtiger Punkt, der definiert werden musste, war die Rolle der verschiedenen Interessengruppen im europäischen Fussball und die Aufgabenverteilung unter ihnen. Dieses Dokument enthält einige diesbezügliche Ideen. Eine weitere wichtige Frage war, wie stark sich die UEFA auf die verschiedenen Teile der Pyramide konzentrieren sollte.
- Ergeben sich zwischen den verschiedenen Sprachversionen Differenzen, gilt der Wortlaut der englischen Fassung.
- Personenbezeichnungen beziehen sich auf beide Geschlechter, es sei denn, aus dem Kontext gehe eindeutig hervor, dass dies nicht der Fall ist.

1.6 Wichtigste Quellen

Die wichtigsten Quellen dieses Entwurfs sind die folgenden:

- Präsident und Generaldirektor der UEFA; Exko-Strategiesitzungen und Sitzungsunterlagen; Exko-Diskussionen und -Sitzungen der vergangenen Jahre; Strategiesitzungen der Direktoren und Sitzungsunterlagen; UEFA-Administration, Publikationen, Untersuchungen und Dokumente; F.O.R.C.E.-Projekt; externe Publikationen, Dokumente und Überlegungen (in einer separaten Liste enthalten).
- Für dieses Projekt wurden keine Managementberater in Anspruch genommen, und es sind auch keine anderen externen Kosten entstanden.

2. ZWECK

Zusätzlich zu den in den Statuten der UEFA enthaltenen Elementen ist der Zweck der UEFA auch in ihrem Leitbild festgehalten. Dieses kurze Leitbild, das alle UEFA-Leute auswendig kennen sollten, gibt eine kurze Antwort auf folgende Fragen:

- Weshalb sind wir hier?
- Was ist die Existenzberechtigung der UEFA?

Das Leitbild für die UEFA ist unten aufgeführt. Es muss entschieden werden, ob es formell in die Statuten aufgenommen werden soll.

Die Hauptaufgabe der UEFA ist die Förderung, der Schutz und die Entwicklung des europäischen Fußballs auf jeder Stufe, die Förderung der Grundsätze von Einheit und Solidarität und die Behandlung sämtlicher Fragen im Zusammenhang mit dem europäischen Fußball.

Die UEFA ist ein Verband von Verbänden, der auf einer repräsentativen Demokratie beruht und Dachverband des europäischen Fußballs ist. Der Fußball steht bei all unseren Aufgaben an erster Stelle.

In enger Zusammenarbeit mit ihren Mitgliedsverbänden sowie den verschiedenen Interessengruppen im europäischen Fußball verfolgt die UEFA die folgenden Ziele:

- die Organisation von erfolgreichen Wettbewerben im Berufs-, Jugend-, Frauen- und Amateurfußball;
- den Fußball allen zugänglich machen, ungeachtet von Geschlecht, Religion oder Rasse, und Unterstützung der Entwicklung des Breitenfußballs;
- die Sicherung von kommerziellem Erfolg und gesunden Finanzen ohne Verzerrung des Sportgeistes der UEFA-Wettbewerbe;
- die (Re-)Investition und die Rückverteilung der UEFA-Einnahmen zwischen allen Ebenen und Bereichen des Sports gemäss dem Solidaritätsprinzip;
- die gezielte Hilfe und Unterstützung der Verbände, die diese am meisten brauchen;
- die Förderung von sportlich positiven Werten wie Fairplay und Antirassismus sowie die Sicherheit bei Spielen;
- das Betreiben eines Antidoping-Programms mit dem Ziel, die Ethik des Sports zu wahren, die Gesundheit der Spieler zu schützen und gleiche Chancen für alle Teilnehmer sicherzustellen;
- die repräsentative Stimme für die europäische Fußballfamilie zu sein;
- der kohärente Umgang mit Entscheidungsträgern und anderen Persönlichkeiten rund um den europäischen Fußball;
- die Pflege der guten Beziehungen mit den anderen Fußballkonföderationen und der FIFA;
- sicherstellen, dass die Bedürfnisse der verschiedenen Interessengruppen in den Überlegungen der UEFA angemessen berücksichtigt werden.

Diese Ziele sollten mit den Grundsätzen der Demokratie, der Solidarität, der Fairness, der Transparenz, der Verantwortlichkeit, des Unternehmertums, der Professionalität und des Stolzes verfolgt werden. Dabei sollen die vielen Interessengruppen innerhalb des europäischen Fußballs respektiert werden.

Das Personal und die Offiziellen der UEFA verkörpern diese in der Öffentlichkeit durch ihren hohen Standard und ihr Verhalten. Wir wissen, dass wir mit gutem Beispiel vorangehen müssen. Dazu sind nicht nur Kompetenz und Kenntnisse, sondern auch ein Bewusstsein im Umgang mit den uns anvertrauten Geldern erforderlich. Alle UEFA-Vertreter haben sich integer zu verhalten und nicht zuletzt Leidenschaft für den Fußball zu zeigen.

Ziel der UEFA ist es, die Führungsrolle zu übernehmen und ihren Mitgliedern sowie sämtlichen Interessengruppen Dienstleistungen von höchster Qualität zu garantieren.

Die UEFA will den Weg zeigen, dem europäischen Fußball dienen, sich in sämtlichen Bereichen stetig verbessern und bei allem was sie tut einen Schritt voraus sein.

Bei all unseren Aktivitäten gilt das Motto: We care about football.

3 VISION

- In diesem Kapitel wird erläutert, wo die UEFA sein möchte, wenn sie noch einmal bei Null anfangen könnte. Dies bedeutet nicht, dass diese Ziele unbedingt kurz- oder mittelfristig erreicht werden können. Andererseits können einige dieser Ziele bereits teilweise oder ganz erreicht sein.
- Wir leben in der Realität, sollten aber ehrlich und offen sein betreffend unsere Vision, wo wir in einer idealen Welt stehen möchten. Was hätte man vor der EURO 2004 von der Vision Griechenlands, Europameister 2004 zu werden, gehalten? Viele hätten nur gelacht – doch die Griechen haben es geschafft, ihre Vision umzusetzen, so wie die Dänen 1992.
- Es ist unmöglich, jedes Szenario zu planen oder vorherzusehen. Es ist auch unmöglich, den Ausgang der nahen Zukunft vorauszusehen. Deshalb ist es wichtig für die UEFA, eine Vision zu haben, um einen immer gleich bleibenden Fixpunkt am Horizont ansteuern zu können, ungeachtet der kurzfristigen Ereignisse oder plötzlicher Änderungen.
- Das Umfeld ist zu kompliziert und die Ereignisse zu wenig absehbar, um genau planen zu können, wie wir unseren Zweck erfüllen und unsere Vision sowie die gewählten strategischen Optionen erreichen werden – wichtiger ist ein gemeinsames Ziel und die Überzeugung, dass wir es erreichen werden.

3.1 Die Vision der UEFA

3.1.1 Die Welt und die Fussballwelt

Vorstellung einer idealen Welt...

- Eine vereinte Fussballfamilie – wenn der Fussball vereint ist, können wir ausserordentliche Dinge erreichen.
- Eine Welt, in der der Fussball für Personen innerhalb und ausserhalb der Fussballfamilie Integrität, Sportsgeist und Loyalität verkörpert – ganz nach den Grundsätzen des Fairplay.
- Eine Fussballwelt, in der der Fussball höchste Priorität hat, die Entwicklung vorantreibt und die Tagesordnung bestimmt.
- Eine Fussballwelt, in der die UEFA sich um sämtliche Fragen im Zusammenhang mit dem europäischen Fussball kümmert.
- Eine Fussballwelt, in der die UEFA die Dachorganisation des europäischen Fussballs ist und im Namen des gesamten europäischen Fussballs spricht.
- Eine Welt, in der der soziale, erzieherische und kulturelle Nutzen des Fussballs und des Sports vollständig ausgeschöpft und gebührend geschätzt wird.
- Eine Welt, in der sich der Fussball auf demokratische Grundsätzen abstützt und in der sich Menschen durch die demokratischen Fussballstrukturen organisieren, eine aktive Rolle in einer geordneten Gesellschaft einnehmen und Eigenverantwortung übernehmen.
- Ein roter Faden, der stärker ist als je zuvor und sich durch die ganze Fussballwelt zieht, vom unbekanntesten zum bekanntesten Spieler der Welt – die Magie des Fussballs.
- Eine Fussballpyramide, die solider ist als je zuvor.
- Eine moderne, globale Fussballstruktur basierend auf den Grundsätzen der Pyramide und der Subsidiarität.
- Eine Welt, in der im Sinne des Allgemeinwohls eine Koexistenz und Zusammenarbeit zwischen dem Fussball und anderen Sportarten besteht.

3.1.2 Europäischer Fussball – Führung und Struktur

Vorstellung einer idealen Welt...

- Solidarität – nicht Wohltätigkeit – auf allen Ebenen.
- Die UEFA gestaltet die Diskussionen und Themen auf europäischer Ebene unter Berücksichtigung der Prioritäten des Fussballs und treibt diese voran. Sie bestimmt somit die Tagesordnung aufgrund der Bedürfnisse des Fussballs.
- Ein modernes, effizientes Führungssystem für alle UEFA-Organe gemäss den bestmöglichen Methoden.
- Eine europäische Fussballwelt, in der die UEFA im Bereich des Wissensaufbaus unterstützend wirkt und Drehpunkt ist für die Weiterleitung der bestmöglichen Methoden an die Mitglieder – die UEFA würde die Ausbilder ausbilden.
- Eine europäische Fussballwelt, in der die UEFA eine zentrale Rolle einnimmt, das Vermächtnis des europäischen Fussballs und das „Gedächtnis“ schützt.
- Eine globale Akzeptanz – formell oder informell – für die verschiedenen am Profifussball in Europa beteiligten Parteien bezüglich globale Themen wie Spielkalender, Eigentum und Vermarktung von Wettbewerben und Rechten, Freistellung von Spielern für Nationalmannschaften und andere wichtige Fragen.
- Repräsentative, saubere und transparente Demokratien auf allen Ebenen der Fussballfamilie, die eine Selbstregulierung im Fussball gewährleisten – die Mitgliedsverbände der FIFA und der UEFA und ihre Komponenten sind genug demokratisch, transparent und organisiert, um jegliche Form von externer politischer Einmischung zu verhindern.
- Ein künftiges rechtliches Umfeld und eine Rechtsprechung im Bereich des Sports, die von der UEFA und den Werten des europäischen Fussballs geprägt werden und zu Rechtssicherheit und vollständiger juristischer Anerkennung der Autonomie von Sportstrukturen sowie der besonderen Merkmale des Sports führen.
- Volles Verständnis seitens aller wichtigen Interessengruppen betreffend die Gründe für die aktuelle Form der europäischen Fussballstrukturen.
- Stärkung nationaler Fussballverbände, die den Fussball in ihrem Land kontrollieren, ihn fördern, regulieren, verwalten, organisieren und auf allen Ebenen entwickeln sowie die Kontrolle über wichtige Bereiche im Sport wie das Schiedsrichterwesen und die Spielpläne behalten.

3.1.3 Auf dem Spielfeld und Wettbewerbe

Vorstellung einer idealen Welt...

- Alle Menschen sollten organisierten Sport betreiben oder sich körperlich betätigen – fit bleiben, glücklicher werden, sportliche Werte übermitteln und lernen und so die Gesellschaft verbessern.
- Eine Welt, in der jedes Kind in Europa mit Sport aufwächst – Sport würde zu jedem Lehrplan in Europa gehören, und alle Kinder würden dazu ermutigt, Fussball zu spielen.
- Eine Welt, in der allen Menschen in Europa eine Infrastruktur zur Verfügung steht, die es ihnen ermöglicht, Fussball zu spielen.
- Eine Welt, in der alle Menschen in Europa die Möglichkeit haben, in ihrer Stadt oder Region in einem sicheren und modernen Umfeld attraktiven Fussball direkt mitzuverfolgen.
- Wettbewerbe, die einen immer höheren fussballerischen Standard erreichen.
- Gesicherte Wettbewerbe, die es erlauben, die Entwicklungsbedürfnisse des europäischen Fussballs über die UEFA und ihre Mitgliedsverbände auch in Zukunft zu finanzieren.

- Eine immer bessere Ausbildung in allen Alterskategorien und auf allen Stufen sowie eine starke Bindung zwischen Profifussballern und den Klubs, die sie ausgebildet haben.
- Beherrschen der Spielregeln durch Spieler, Trainer, Schiedsrichter, Medien, Fussballpublikum und alle anderen betroffenen Personen.
- Ein fixer internationaler Spielkalender und eine Ausgewogenheit zwischen Nationalmannschafts- und Klubfussball, die von allen Parteien als gerecht angesehen wird.
- Profispieler mit Vorbildfunktion.
- Ein Rahmen, der optimale mentale und körperliche Voraussetzungen für die Spieler bietet.
- Verbände kontrollieren und verwalten sämtliche Ebenen des Schiedsrichterwesens.
- Schiedsrichterleistungen von hoher Qualität und eine starke Sportkultur und -mentalität, in der Interessengruppen akzeptieren, dass Fehler zum Fussball gehören.
- Voller Respekt vor allen Spielleitern auf allen Stufen.
- Kein Mangel an Schiedsrichtern oder Schiedsrichterassistenten.
- Frauenfussball von optimaler Qualität, dessen Verdienste akzeptiert werden.
- Gleich viele Frauen spielen und schauen Fussball wie Männer.

3.1.4 Neben dem Spielfeld und wichtige Interessengruppen

Vorstellung einer idealen Welt...

- Volles Bewusstsein der UEFA über die verschiedenen Bedürfnisse, Ansichten und Wünsche der verschiedenen Interessengruppen.
- Die UEFA setzt bei der Organisation und Vermarktung ihrer Rechte und Wettbewerbe noch höhere Standards.
- Zentralisierte Vermarktung der wichtigsten Rechte auf allen Ebenen, wodurch die Solidarität an der Quelle sichergestellt wird, und Verteilmechanismen, die eine gerechte Verteilung des Wohlstandes garantieren.
- Ständig wachsende und neue Hinterlassenschaften an Europa von der UEFA und den europäischen Fussballstrukturen – neue Infrastruktur, jedes Jahr neue Investitionen gemäss den Unterstützungsprogrammen für jene mit den grössten Bedürfnissen.
- Ein auf allen Ebenen korruptionsfreier Sport.
- Ein auf allen Ebenen dopingfreier Sport.
- Finanzielle Stabilität, insbesondere im Profifussball.
- Einwandfrei funktionierende Systeme für die Registrierung und den Transfer von Spielern auf globaler, europäischer und nationaler Ebene. Dabei sind Grundsätze wie Stabilität und Einhalten von Verträgen, Ausbildungsentschädigungen, sportliche Integrität von Wettbewerben, Schutz Minderjähriger und Solidarität zu berücksichtigen.
- Vermittler und Berater im Profifussball, deren Arbeit genau geregelt ist, und die sich an ethische Grundsätze und sportliche Werte halten.
- Alle Klubs haben eine rechtliche Struktur und werden auf eine Weise geleitet, die sportliche Ziele über finanzielle und andere Ziele stellt.
- Alle Klubs werden gemäss demokratischen Grundsätzen von ihren Mitgliedern, z.B. Anhängern, kontrolliert und geführt.
- Eine Fankultur, die leidenschaftlich ist, allerdings Gewalt, Hass und Diskriminierung jeglicher Art ablehnt und Fairplay und Respekt vor dem Gegner und anderen propagiert.
- Arbeitgebervertretungen, die repräsentativ und demokratisch sind, professionell und ethisch geführt werden und die den Fussball sowie das langfristige allgemeine Wohlergehen des Sports an erste Stelle stellen.

- Keine Kontrolle über mehrere Klubs, die im selben Wettbewerb spielen oder sich für denselben Wettbewerb qualifizieren.
- Gegenseitiger Respekt und Solidarität zwischen Verbänden, Ligen, Klubs und Spielern auf allen Ebenen der Pyramide.

4. PHILOSOPHIE

In diesem Teil wird beschrieben, wofür die UEFA steht, woran die UEFA glaubt und was unsere kulturellen Werte sind. Wenn alle UEFA-Leute diese Philosophie befolgen, können wir unsere Vision erreichen.

4.1 *Philosophie der UEFA*

- Fussball ist die Existenzberechtigung der UEFA.
- Die UEFA ist ein Verband von Verbänden und ihre Grundlage ist die repräsentative Demokratie.
- Die Fussballfamilie muss geeint bleiben.

4.1.1 Die Welt

- Der Fussball sollte in der Gesellschaft und Politik ein guter Bürger sein.
- Der Fussball sollte der restlichen Welt gegenüber Integrität, Sportsgeist sowie Loyalität verkörpern, und zwar gemäss den Grundsätzen des Fairplay.
- Der Fussball ist in erster Linie ein Sport und steht bei allen Aufgaben der UEFA an erster Stelle.
- Schliesslich ist der Fussball Kraft für das Gute, er soll Menschen glücklich machen!
- Als Mannschaftssport gehören zu den Werten des Fussballs und somit der UEFA Teamwork, Integration, Solidarität und individuelle Selbstaufopferung für das Allgemeinwohl.
- Der Fussball ist Unterhaltung, Erziehung und Teil der europäischen Kultur. Er hält Menschen gesund und fit und ist eine wertvolle Aktivität für die Gesellschaft.
- Der Fussball mit seinen demokratischen Grundsätzen kann eine wichtige Rolle spielen, indem er Menschen hilft, sich durch die demokratischen Fussballstrukturen zu organisieren und eine aktive Rolle in einer geordneten Gesellschaft einzunehmen – der Fussball sollte jedermann auf allen Ebenen zugänglich sein.
- Der Fussball kann in unterschiedlichen gesetzlichen Umfeldern funktionieren, solange die Autonomie der Fussballbewegung und ihre Strukturen respektiert werden.

4.1.2 Die Fussballwelt

- Die UEFA bezweckt die „Behandlung aller Fragen, die den europäischen Fussball betreffen“, wie in den geltenden Statuten der UEFA festgehalten.
- Der europäische Fussball ist pyramidenförmig aufgebaut, und wie bei jeder Pyramide ist ein starkes Fundament die wichtigste Voraussetzung für eine starke Spitze.
- Innerhalb des Fussballs ist ein bestimmter Teil, nämlich der Elite- und Profifussball, nicht nur ein Sport, sondern auch ein Geschäft, bei dem allerdings die sportlichen und ethischen Werte immer erhalten bleiben und favorisiert werden sollen.
- Elite-, Profi-, Halbprofi- und Amateurfussball sind durch die Pyramide unausweichlich miteinander verbunden, und jede Ebene unterstützt die anderen.
- Ein magischer roter Faden zieht sich durch die ganze Fussballwelt vom unbekanntesten zum besten Spieler der Welt. Diese Verbindung und Kette sollte nie unterbrochen werden, da sie im Wesentlichen die Magie des Fussballs ausmacht.

- Die Freistellung von Spielern durch Klubs für die Nationalmannschaften ist eine Form der Solidarität, die seit den Anfängen des Fussballs besteht. Diese wichtigste Geldquelle der UEFA zu Gunsten des Breitenfussballs in Europa muss geschützt werden.
- Die UEFA spricht im Namen des gesamten europäischen Fussballs.
- Geld an sich ist nie ein Zweck, es ist immer ein Mittel zum Zweck. Im Falle der UEFA bedeutet dies, unsere Vision zu erreichen und unseren Zweck zu erfüllen.
- Die UEFA muss sich immer bemühen, die Fussballfamilie zusammenzuhalten.

4.1.3 Europäischer Fussball – Führung und Struktur

- Die UEFA ist ein Verband von Verbänden und ihre Grundlage ist die repräsentative Demokratie, wobei der Kongress das oberste Kontrollorgan der UEFA ist.
- Grundlage der repräsentativen Demokratie ist das Prinzip „ein Mitglied, eine Stimme“, und während der Regionalverband den gesamten Fussball der Region vertritt, vertritt der Nationalverband den gesamten Fussball im Land, die UEFA den gesamten europäischen Fussball und die FIFA die gesamte Fussballfamilie weltweit.
- Innerhalb der europäischen Fussballpyramide bildet die einzelne Person den Kern. Einzelne Personen sind Mitglieder von Klubs, die ihrerseits Mitglieder von Verbänden sind, die wiederum Mitglieder der UEFA sind, die schliesslich Mitglied der FIFA ist, die sich mit weltweiten Fragen befasst.
- Als Verband von Verbänden befolgt die UEFA eine Philosophie der Subsidiarität, der Delegation und der Übertragung von Befugnissen an die nationalen Fussballverbände – Föderalismus statt Zentralisierung.
- Die UEFA übernimmt nicht nur die Verantwortung für ihre eigene Entwicklung, sondern auch für jene ihrer Mitglieder – die Entwicklung ihrer Zuständigkeiten und Kompetenzen.
- „Ein Mitglied, eine Stimme“ ist ein grundlegendes Prinzip der UEFA, doch die Realität muss auch die Bandbreite der Mitglieder und das Gewicht sowie den Beitrag der verschiedenen Interessengruppen effektiv widerspiegeln.
- Die Gewaltentrennung ist grundlegend für ein effizientes Funktionieren der UEFA. Deshalb sind die Rechtspflegeorgane von der Legislative und der Exekutive der UEFA unabhängig, und auch die Trennlinie zwischen dem Exekutivkomitee und der Administration ist klar festgelegt.
- Spezifische Hilfe und Unterstützung der Verbände mit den grössten Bedürfnissen.
- Die UEFA glaubt, dass die Fussballstrukturen so weit wie möglich aus gut funktionierenden, sauberen Demokratien errichtet werden sollen, einschliesslich Konsultationsstrukturen, die allen Interessengruppen offen stehen.
- Damit die Fussballfamilie sowohl ihre Autonomie als auch die Besonderheit des Sports rechtfertigen kann, und damit wir unsere Legitimität als Dachverbände erhalten können, brauchen wir gut funktionierende, saubere Demokratien mit transparenten Grundsätzen.
- Die UEFA und die Nationalverbände haben eine natürliche Machtstellung, wenn es um die Regulierung des Fussballs geht – es darf kein Missbrauch dieser Macht stattfinden.
- Die UEFA hat auch eine einmalige Stellung, da sie exklusiv die offiziellen europäischen Fussball-Klubwettbewerbe organisiert. Diese Tatsache ist geschichtlich bedingt und ermöglicht es der UEFA, den europäischen Fussball wirksam zu regulieren.

- Solidarität auf allen Ebenen, doch es ist wichtig, zwischen Solidarität und Wohltätigkeit zu unterscheiden – der Unterschied ist sehr gross. Die UEFA spielt eine zentrale Rolle bei der Sicherstellung der Solidarität zwischen den verschiedenen Ebenen des Sports – vom Freizeit- bis zum Spitzensport.

4.1.4 Die UEFA als Institution

- Die UEFA ist ein Verband von Verbänden und wird dies in absehbarer Zukunft auch bleiben.
- Die UEFA gehört ihren Mitgliedern und nicht umgekehrt.
- Die UEFA ist proaktiv und nicht reaktiv. Die UEFA will die Debatten und Themen gestalten und vorantreiben – die Tagesordnung bestimmen.
- Die UEFA hat eine Führungsrolle, eine gesetzte Autorität, ist bescheiden, diskret, taktvoll, respektvoll, und ihre Vertreter geben sich nicht der Eigenwerbung hin.
- Die UEFA urteilt nicht aufgrund dessen, wer Menschen sind oder was sie sagen, sondern aufgrund dessen, was sie tun.
- Die UEFA ist parteipolitisch und konfessionell neutral.
- Die UEFA ist direkt, unbestechlich, transparent und will mit gutem Beispiel vorangehen. Transparenz ist ein wichtiges Instrument zur Vermeidung von Korruption. Die UEFA wurde nie der Korruption bezichtigt und ist stolz auf diese Tatsache.
- Die UEFA hat eine moderne Führungsstruktur mit einer klaren Trennung zwischen Politik und Umsetzung. Der UEFA-Präsident hat gemäss Artikel 26 der Statuten eine Führungsrolle.
- Die Stellung, der Einfluss und der Erfolg der UEFA gründen auf dieser modernen Führungsstruktur mit einer Trennung zwischen Politik und Umsetzung.
- Im Hinblick auf eine optimale Effizienz arbeitet die UEFA nach dem Grundsatz der Delegation von Befugnissen mit Kontrollmöglichkeiten um sicherzustellen, dass Entscheide immer auf korrekte Weise gefällt werden.
- Die UEFA will den Weg zeigen, dem europäischen Fussball dienen, sich in sämtlichen Bereichen stetig verbessern und bei allem, was sie tut, einen Schritt voraus sein und einen Standard vorgeben – sie will dadurch die Attraktivität von Alternativen verringern und gleichzeitig das Wissen innerhalb der UEFA behalten.
- Die UEFA und die Nationalverbände sind Organisationen, die eine gemischte politisch-kommerzielle Struktur aufweisen.

4.1.5 Auf dem Spielfeld und Wettbewerbe

- Die UEFA glaubt, dass der Auf- und Abstieg ein wesentlicher Bestandteil der europäischen Fussballpyramide ist.
- Grundsätzlich sollte die Qualifikation für einen Wettbewerb auf sportlichen Verdiensten beruhen.
- Der Erhalt eines gewissen Gleichgewichts in den Wettbewerben ist im Allgemeinen positiv, doch per Definition kann in einem Pyramidensystem nie ein hundertprozentiges Gleichgewicht bestehen – die UEFA verwendet Sportregeln, um einen fairen Wettbewerb auf dem Spielfeld zu schaffen.
- Die durchschnittliche Gesamtqualität in einem Wettbewerb ist wichtiger als die Spitze. Die Spitze gibt den Standard vor, den die anderen anstreben.
- Die Anzahl guter Spieler, Trainer, Schiedsrichter und anderer Beteiligter bestimmt die Qualität des Wettbewerbs.
- Die UEFA-Wettbewerbe sind sowohl ein eigener Zweck als auch ein Mittel zum Zweck – alle UEFA-Wettbewerbe sind Förderwettbewerbe.

- Die UEFA-Klubwettbewerbe sind auf den nationalen Wettbewerben, die für die Klubs die wichtigsten Wettbewerbe darstellen, aufgebaut.
- Der europäische Fussball besteht aus einem System von nationalen und europäischen Wettbewerben.
- „Weniger ist mehr“: Spieler sollen zum Beispiel eine begrenzte jährliche Anzahl Wettbewerbsspiele bestreiten.

4.1.6 Neben dem Spielfeld und wichtige Interessengruppen

- Bestimmte finanzielle Aspekte können nicht isoliert betrachtet werden – man muss das Gesamtbild betrachten.
- Zentralisierte und nicht individuelle Verwertung der wichtigsten Rechte, wodurch die Solidarität an der Quelle sichergestellt wird, sowie Verteilmechanismen, die eine gerechte Verteilung des Wohlstandes garantieren.
- Bei der Maximierung unserer Einnahmen sind die sportlichen Werte immer zu wahren.
- Die UEFA versucht nie, das Rad der Zeit zurückzudrehen, sondern blickt in die Zukunft.
- Die UEFA bemüht sich, die Beziehungen mit allen Interessengruppen ständig zu entwickeln und zu verbessern.
- Durch die Schaffung und Verwaltung wirksamer Konsultations- und Kommunikationsstrukturen will die UEFA die verschiedenen Bedürfnisse, Ansichten und Wünsche der verschiedenen Interessengruppen genau verstehen.
- Durch die ständige Entwicklung und Verbesserung unseres Verständnisses für die wichtigsten Interessengruppen und unserer Beziehung mit ihnen kann die UEFA mit dem Aufbau gemeinsamer Interessen und Werte beginnen, damit das aktuelle demokratische System noch besser funktioniert und weniger verletzlich ist.

5. GESCHICHTE UND WICHTIGE TRENDS

In diesem Teil sollen zwei wichtige Fragen beantwortet werden:

1. Verstehen, weshalb die UEFA gegründet wurde und wie ihre traditionellen Aufgaben aussahen und
2. Identifizierung der wichtigen Trends, die die Geschichte und Entwicklung der UEFA beeinflusst haben und immer noch beeinflussen, inklusive Gefahren und Probleme für die Zukunft.

Es ist wichtig, dass alle UEFA-Leute eine gemeinsame Vorstellung der Geschichte teilen, da wir die Gegenwart nur mit Hilfe der Vergangenheit verstehen und nur so für die Zukunft planen können. Es ist auch wichtig, dass wir uns einig sind über die wichtigen Trends, Gefahren und Probleme im europäischen Fussball.

5.1 Die Gründung der UEFA und ihre traditionellen Aufgaben

Die Geschichte der UEFA kann durch die Beantwortung von vier Schlüsselfragen zusammengefasst werden:

- Weshalb wurde die UEFA gegründet?
- Weshalb wurde die UEFA in der Schweiz angesiedelt?
- Weshalb nahm die UEFA ihre aktuelle Rechtsform an?
- Was waren die traditionellen Aktivitäten der UEFA?

5.1.1 Weshalb wurde die UEFA gegründet?

„Unser Exekutivausschuss hat seit dem ersten März 1955 drei Sitzungen abgehalten... Dasjenige, das seine Aufmerksamkeit in erster Linie in Anspruch nahm, war die Schaffung eines Pokals der europäischen Vereine.“ (UEFA-Rechenschaftsbericht 1954-1955).

- Die UEFA wurde von den nationalen europäischen Fussballverbänden als Verband der Verbände gegründet, dessen Grundlage die repräsentative Demokratie ist.
- Ein erster wichtiger Gedanke bei der Gründung der UEFA war die Organisation der Wettbewerbe für europäische Nationalmannschaften und Klubs. Auf die Klubwettbewerbe bezogen geschah dies aufgrund von Vorschlägen von Klubs und einer Idee der französischen Zeitung *L'Equipe*.
- Dieses Engagement für den Klubfussball ist eine wichtige Unterscheidung zwischen den Konföderationen und der FIFA. Seit 50 Jahren organisiert die UEFA jährlich internationale Klubwettbewerbe, von denen einige als Massstäbe im weltweiten Sport gelten.
- Zu Beginn sagte die FIFA ausdrücklich, dass die UEFA die Klubwettbewerbe in Europa organisieren müsse: *„...erklärte der Exekutivausschuss der F.I.F.A., dass dieser Wettkampf nur stattfinden könnte, wenn er direkt von der europäischen Union [UEFA] organisiert wäre.“* Die FIFA hingegen organisierte die weltweit wichtigste Sportveranstaltung, die alle vier Jahre stattfindende Endrunde der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft für Nationalmannschaften.
- Deshalb bestand ab dem ersten Tag die Notwendigkeit eines ständigen direkten Dialogs und Kontakts zwischen der UEFA und den Klubs. Aus diesem Grund war die Bildung des Europäischen Klubforums eine natürliche Entwicklung der Beziehung zwischen der UEFA und den Klubs, die an den UEFA-Wettbewerben teilnahmen.
- Zweitens wollten die Gründer der UEFA dem Schwinden des europäischen Einflusses innerhalb der FIFA entgegenwirken.

- Drittens sollte ein Kern für eine vereinte europäische Fussballbewegung geschaffen werden.

5.1.2 Weshalb wurde die UEFA in der Schweiz angesiedelt?

- Nach ihren Anfängen in Paris zog die UEFA 1960 in die Schweiz um. Die Schweiz war und ist ein neutrales und politisch stabiles Land. Auch der Kontext des Kalten Krieges machte die Schweiz attraktiv, da sie eine Art sicherer Hafen der Neutralität war zwischen den beiden in Entstehung begriffenen Blöcken im Osten und Westen. Der Europarat bestand noch nicht sehr lange, weshalb Strassburg kein logischer Standort war. Die damalige Europäische Gemeinschaft hatte erst ein paar wenige Mitglieder, weshalb auch Brüssel nicht in Frage kam.
- Ausserdem gab es rechtliche Vorteile einer Niederlassung in der Schweiz. Einem Verein nach schweizerischem Recht wird sehr grosse Flexibilität eingeräumt, die in einem anderen gesetzlichen Umfeld nicht unbedingt gewährleistet ist. Ausserdem profitiert er von vorteilhaften steuerlichen Bedingungen.
- Deshalb war die Schweiz der logische Ort für die Niederlassung der UEFA. Zahlreiche andere internationale Nichtregierungsorganisationen haben ihren Sitz aus ähnlichen Gründen ebenfalls in der Schweiz.

5.1.3 Weshalb nahm die UEFA ihre aktuelle Rechtsform an?

- Die UEFA ist ein nicht gewinnorientierter Verein im Sinne des Schweizerischen Zivilgesetzbuches. Gemäss Statuten ist die UEFA „*ein im Handelsregister eingetragener Verein im Sinne von Art. 60 ff. des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (ZGB).*“
- Diese Form gibt Sportverbänden wie der UEFA grosse Flexibilität und Autonomie, damit sie ihre eigenen Aktivitäten verwalten können.

5.1.4 Was waren die traditionellen Aktivitäten der UEFA?

Die wichtigsten traditionellen Aktivitäten der UEFA waren unter anderen:

- Förderung, Schutz und Entwicklung des Fussballs in Europa – sowohl auf als auch neben dem Spielfeld – durch wirksame Bestimmungen und Reglemente.
- Besitz und Verwaltung der Endrunden der europäischen Nationalmannschaftswettbewerbe und der Klubwettbewerbe.
- Solidarität – Verteilung von Wohlstand.
- Vermarktung von Rechten.
- Abwickeln europäischer Spielertransfers und Beilegung von Streitigkeiten zwischen Mitgliedern.
- Vertretung des gesamten europäischen Fussballs innerhalb der globalen Fussballfamilie.
- Vertretung der globalen Fussballfamilie gegenüber den politischen Institutionen in Europa.
- „Zugpferd“ für den Weltfussball durch das Ergreifen von Initiativen betreffend spezifische Probleme. Ein Beispiel ist die Erarbeitung des ersten internationalen Spielkalenders in den 1990er-Jahren.
- Die Hauptaufgabe der UEFA war stets die Förderung, der Schutz und die Entwicklung des europäischen Fussballs auf allen Stufen und die Förderung der Grundsätze von Einheit und Solidarität. Dies geschah sowohl auf als auch neben dem Spielfeld. Die UEFA schützt zum Beispiel traditionellerweise den Fussball auf dem Spielfeld und verbessert seine Qualität durch strenge Disziplinarsanktionen oder die Sicherstellung der Autorität der Schiedsrichter.

Die UEFA beteiligt sich auch intensiv an der Qualitätsentwicklung des Schiedsrichterwesens.

- Die UEFA hat von Anfang an Rechte vermarktet. Nach dem spektakulären Anstieg der TV- und anderer Einnahmen im Verlaufe der letzten 10-15 Jahre, konnte die UEFA so ihre Hauptaufgabe viel effizienter erfüllen.
- Die Abwicklung der europäischen Spielertransfers gehörte nicht zu den ursprünglichen Gründen für die Gründung der UEFA, denn es gab bis Ende des 20. Jahrhunderts nur sehr wenige internationale Transfers. Von 1979 bis 1995 (Bosman) kümmerte sich die UEFA um Streitigkeiten im Zusammenhang mit internationalen Transferangelegenheiten und betrieb ein gut funktionierendes Schiedsverfahren. Die FIFA akzeptierte die Zuständigkeit der UEFA in Europa, übernahm das System 1995 dann aber selber.

5.2 Wichtige Änderungen und Trends

- Fünfzehn wichtige Trends/Änderungen haben die Entwicklung der UEFA beeinflusst. Sie werden unten aufgeführt. Die meisten dieser Änderungen/Trends betreffen sämtliche Ebenen des Fußballs (Elite-, Profi-, Halbprofi- und Amateurfußball). Andere betreffen in erster Linie einen Bereich, zum Beispiel den Berufsfußball. Einige Änderungen/Trends können als positiv bewertet werden, andere als negativ, einige sind sowohl positiv als auch negativ und einige weder noch.
- Es gibt zwei praktische Gründe für die Auflistung dieser wichtigen Änderungen/Trends. Einerseits soll nachgezeichnet werden, was in der Entwicklung der UEFA wichtig war.
- Andererseits soll eine Liste entstehen mit den wichtigsten Ursachen zahlreicher anderer Auswirkungen und Phänomene, mit denen wir im europäischen Fußball konfrontiert sind – insbesondere die Probleme und Gefahren. Wir werden immer Symptombekämpfung betreiben müssen, doch wenn möglich sollten wir den Ursachen auf den Grund gehen, um die Symptome reduzieren zu können.
- Mit der Erstellung einer Liste mit den Ursachen von Problemen und Gefahren, können wir versuchen, die Probleme zu lösen. Hier liegt auch der Unterschied zwischen proaktivem und reaktivem Handeln. Durch proaktives Handeln können die Ursachen bestimmter Phänomene gefunden und behandelt werden, reaktives Handeln beschränkt sich auf die Bekämpfung der Symptome und Auswirkungen.

5.2.1 Geopolitische Entwicklungen

Es haben wesentliche Entwicklungen stattgefunden. Dazu gehören:

- Bedeutender Zuwachs bei den UEFA-Mitgliedsverbänden, insbesondere ab der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre bis Mitte der 1990er-Jahre. Dieser Zuwachs war insbesondere auf die Veränderungen in der ehemaligen Sowjetunion, im ehemaligen Jugoslawien und der früheren Tschechoslowakei zurückzuführen.
- Die Erweiterung der Europäischen Union.

Beide oben genannten Entwicklungen hatten wesentliche Auswirkungen auf den europäischen Fußball und auf zahlreiche andere aufgeführte Trends. Aufgrund der grösseren Mitgliederzahlen der UEFA wurden zum Beispiel die UEFA-Wettbewerbe neu strukturiert. Die Erweiterung der Europäischen Union hat zu mehr Gerichtsentscheidungen geführt.

5.2.2 Gesellschaftliche Veränderungen

Die europäische Gesellschaft hat sich in den vergangenen 50 Jahren sehr stark gewandelt. Insbesondere folgende Trends haben den europäischen Fussball beeinflusst:

- Der Anstieg des absoluten materiellen Wohlstandes der europäischen Bevölkerung sowie eine verstärkt materialistische und konsumorientierte Einstellung.
- Eine Polarisierung des absoluten Wohlstandes zwischen Menschen in verschiedenen Teilen Europas. Dies bedeutet zum Beispiel, dass Konsumenten im Westen ein viel höheres Einkommen zur Verfügung steht, was sich wiederum auf die Einnahmen für den Fussball in der jeweiligen Region auswirken kann.
- Immer mehr alternative Freizeitbeschäftigungen, zum Beispiel Computerspiele.
- Während zahlreiche Europäer in den 1950er-Jahren und auch noch später nicht genug zu Essen hatten, ist heute in einigen Ländern das gegenteilige Problem entstanden, zum Beispiel Übergewicht, ungesunde Ernährung und Bewegungsmangel.
- Überalterung der Bevölkerung (u.a. tiefe Geburtenraten in zahlreichen Mitgliedsländern der UEFA).
- Neue Transportmittel, insbesondere die Verbreitung des Individualverkehrs, aber auch der zunehmende Flugverkehr.
- Atomisierung der Gesellschaft – immer stärkerer Individualismus.
- Zeitdruck – trotzdem gibt es mehr Freizeitangebote.
- Gewalt, Rowdytum, Rassismus und verschiedene Arten von asozialen Verhalten in der ganzen Gesellschaft.
- Veränderungen und Entwicklungen des Sports als Reaktion auf gesellschaftliche Trends. Zum Beispiel das Ändern von Spielregeln in Übereinstimmung mit den Wünschen des Fernsehens/der Sponsoren. Im Fussball ist die Entwicklung von Futsal und Strandfussball zu beobachten. Es sind andere Aktivitäten aufgetaucht, die Sport und Abenteuer kombinieren.
- Der Frauen- und Mädchenfussball hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen, und es scheint, als würde sich dieser Trend fortsetzen.

5.2.3 Infrastruktur

Verschiedene wichtige Entwicklungen sind im Laufe der Zeit zu verzeichnen. Dazu gehören:

- Bau von öffentlichen Einrichtungen oder im Gegenteil dazu Abbau von öffentlichen Anlagen – zum Beispiel durch den Verkauf von Sportanlagen von Schulen oder Gemeinden oder das Verschwinden von staatlicher Unterstützung in einigen ehemals kommunistischen Ländern.
- Verschiedene Katastrophen und andere Probleme in Fussballstadien, die zahlreiche Menschenleben gefordert haben.
- Grössere Sicherheit, mehr Komfort und bessere Infrastruktur in Fussballstadien für Profispiele. Die UEFA hat insbesondere das Prinzip der zaunfreien Stadien durchgesetzt.
- Bessere Kenntnisse und Methoden betreffend die Sicherheit an professionellen Fussballspielen.
- In verschiedenen Ländern werden moderne, komfortablere Stadien für professionelle Fussballspiele gebaut, die oft auch eine Gästeempfangs-Infrastruktur bieten.
- Wesentliche Qualitätsverbesserung bei natürlichem und Kunstrasen.

- Weniger Raum zum Spielen für zahlreiche Menschen, insbesondere Kinder, in einem zunehmend urbanen Europa. In anderen Teilen Europas ist nicht der Platz ein Problem, sondern eher der Mangel an Ressourcen.
- Gross angelegte Finanzierungsprogramme, organisiert von den internationalen Fussballverbänden wie der FIFA und der UEFA mit Projekten wie HatTrick, Goal, FAP, OHS und Kiosk. Durch solche Projekte konnten Sitze von Nationalverbänden, Trainingszentren sowie andere Einrichtungen und Projekte finanziert werden.

5.2.4 Werteverstärkung von den sportlichen zu den finanziellen/kommerziellen Werten

- Diese Veränderung betrifft alle Aspekte des europäischen Fussballs. Sie ist über eine lange Zeitspanne hinweg erfolgt und widerspiegelt die allgemeine Entwicklung der Gesellschaft. Es gibt verschiedene wirtschaftliche, politische, soziologische und andere Erklärungen für diesen Trend.
- Die Anzeichen beziehungsweise Auswirkungen dieses Trends sind zahlreich und werden an einer anderen Stelle in diesem Dokument behandelt. Die wichtigste Auswirkung dieses Trends ist allerdings, dass die sportlichen und ethischen Werte unter dem steigenden kommerziellen/finanziellen Druck langsam ausgehöhlt werden.

5.2.5 Veränderungen betreffend Struktur, Besitz/Kontrolle und Ziele von professionellen Fussballklubs

- Dieser Bereich ist eng verbunden mit der Werteverstärkung, und beide Bereiche beeinflussen sich gegenseitig.
- In vielen Ländern haben sich Profiklubs vom nicht gewinnorientierten Verein zu einer Aktiengesellschaft gewandelt (in England in den 1890er-Jahren, in Italien in den 1960er-Jahren, in Spanien in den frühen 1990er-Jahren usw.), worauf in einigen Fällen ein Börsengang folgte. Die Entscheidungsträger hatten oft gute Gründe für solche Veränderungen, wobei die Ergebnisse für den Fussball nicht immer gut waren.
- Die Zahl der Besitzer im Fussball, die in erster Linie auf Gewinn aus sind, ist gestiegen.

5.2.6 Einnahmestieg

- Im europäischen Fussball war ein massiver absoluter und relativer Einnahmestieg zu verzeichnen. Dieser Anstieg machte sich insbesondere seit den 1980er-Jahren stark bemerkbar. Es gibt verschiedene Gründe dafür, sie sind allerdings alle mit folgenden Faktoren verbunden:
 - Entwicklung neuer Technologien – insbesondere TV mit dem Wandel zum werbefinanzierten TV und zum Bezahlfernsehen.
 - Feststellung seitens von Mediengesellschaften, dass Sport und insbesondere Fussball ihnen lebenswichtige Einnahmen einbringen.
 - Deregulierung und Privatisierung früherer Monopole von staatlichen Fernsehanstalten.
 - Wachstum der gesamten europäischen Wirtschaft.
 - Vergrößerung des verfügbaren Einkommens für Menschen in Europa.
 - Mehr Freizeit.
 - Professionelle und spezialisierte Verwaltung von Profiklubs.
 - Globalisierung und das Interesse neuer Regionen wie Asien am europäischen Fussball.
 - Besserer Fussball und bessere Infrastruktur.
 - Anstieg der Bedeutung und der Ausgaben für Formen von Marketing.

- Zu Grunde liegende gesellschaftliche Faktoren und soziologische Phänomene.
- Dieser Einnahmenanstieg erfolgte sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene und hatte massive Auswirkungen auf den Fussball – sowohl gute als auch schlechte. Gute, da dadurch zum Beispiel zahlreiche neue Projekte und Entwicklungsprogramme finanziert werden können. Schlechte, da der Anstieg der Einnahmen paradoxerweise wahrscheinlich der wichtigste Grund für die finanziellen Probleme des professionellen Klubfussballs ist.

5.2.7 Entwicklung der Professionalität

- Professionalität entwickelt sich in vielen Ländern erst seit kurzem.
- Die Entwicklung der Professionalität bedeutet, dass Qualitätsfussball als Form der Unterhaltung heute in viel mehr Orten/Gemeinden erhältlich ist als vorher. Sie bedeutet auch, dass der Sport in Sachen technische Qualität neue Sphären erreicht hat.
- Eine weitere Auswirkung der Entwicklung der Professionalität ist die Entwicklung eines internationalen Transfermarktes, den es früher nicht gab.

5.2.8 Gerichtsentscheide

- Verschiedene wichtige Entscheide von Kontrollorganen und Gerichten beeinflussten den europäischen Fussball. Viele davon stehen im Zusammenhang mit der Entwicklung der EU.
- Solche Gerichtsentscheide wurden auf nationaler und internationaler Ebene gefällt. Zu den wichtigsten Entscheiden auf nationaler Ebene gehören:
 - individuelle statt zentralisierte Vermarktung kommerzieller Rechte;
 - Erzwingen einer Umwandlung von Sportvereinen in Aktiengesellschaften.
 Solche Entwicklungen haben bedeutende Auswirkungen auf nationaler, aber auch auf internationaler Ebene.
- Auf europäischer Ebene – was oft EU-Ebene bedeutet – sind insbesondere folgende Meilensteine und Ereignisse zu vermerken:
 - Walrave (1973) – Sport als wirtschaftliche Aktivität.
 - EU: Einheitliche Europäische Akte (1986).
 - Richtlinie „Fernsehen ohne Grenzen“ – Liste der Ereignisse (1989 zum ersten Mal verabschiedet).
 - EU: Europäischer Binnenmarkt (1992).
 - Bosman (1995) – Transferentschädigung und nationalitätsbezogene Restriktionen.
 - Lehtonen (2000) – Transferfristen.
 - Delliège (2000) – Nationalmannschaften.
 - Erklärung von Nizza (2001) – aufgrund des Vertrags von Amsterdam (1997) und des Helsinki-Berichts zum Sport (1999).
 - Transferabwicklung – verschiedene Aspekte des Transfersystems wie die Vertragsstabilität und die Spielerausbildung (2001).
 - UCL-Vereinbarung (2002) – Anerkennung der Rechtmässigkeit der zentralisierten Vermarktung von Rechten.
- Zahlreiche andere Entscheide oder Fälle wie Balog, Malaja, Mouscron, ENIC, Streitigkeiten betreffend Artikel 48 – geschützter Zeitrahmen – und andere hatten enorme Auswirkungen.
- Interessengruppen respektieren die Entscheide ihrer Sportverbände immer weniger, und es besteht ein Trend zum Weiterzug von Entscheiden vor Zivilgerichte.
- Die Entscheide auf EU-Ebene haben auch dazu beigetragen, eine Rechtsprechung im Bereich des Sports zu erarbeiten. Dadurch entstehen eine Rechtssicherheit und eine juristische Anerkennung der besonderen

Merkmale des Sports und der Autonomie von Sportverbänden, was in der Vergangenheit fehlte. Ausserdem wurde das TAS gegründet, dem die UEFA 1997 beitrug.

- In der vorgeschlagenen neuen EU-Verfassung wird auf den Sport Bezug genommen, wie dieser Bezug allerdings ausgelegt und in der Praxis verwendet würde, muss sich erst zeigen.
- Um die weitere Entwicklung des Sportrechts zu gestalten, muss die UEFA Debatten zu verschiedenen Themen führen. Dazu gehören: Klublizenzierung; Rechtsschutz; Bildrechte; Markenzeichen; Versicherung; Registrierung von Spielern und Transferangelegenheiten; Disziplinarangelegenheiten.

5.2.9 Erosion des Solidaritätsprinzips

- Durch diesen Trend sind verschiedene Solidaritätsmechanismen ins Wanken geraten und in einigen Ländern sogar vollständig verschwunden.
- Auf der Ebene der UEFA ist die Solidarität immer noch stark, da die UEFA selber stark ist, doch auch sie bleibt nicht verschont – es gibt zum Beispiel Eliteklubs, die eine finanzielle Entschädigung für die Freistellung von Spielern an die Nationalteams verlangen.
- Auf nationaler Ebene hat sich der Solidaritätsmechanismus in vielen Ländern unter dem Einfluss einiger anderer aufgezeigter Trends im Laufe der Zeit langsam abgeschwächt. Ursprünglich waren es normalerweise die Nationalverbände, die die Kontrolle über die Rechte ausübten, doch dann entstanden in zahlreichen Ländern professionelle Ligen. Diese Ligen begannen, die Kontrolle über die Kommerzialisierung der Rechte zu übernehmen, was oft bedeutete, dass traditionelle Solidaritätsmechanismen für den Amateurfussball verloren gingen.
- In einigen Ländern haben nationale Kontrollorgane oder Gerichte entschieden, die individuelle – im Gegensatz zur zentralisierten – Vermarktung von Rechten (z.B. Fernsehrechten) zuzulassen. Dadurch wird die Solidarität oft schwer beeinträchtigt, und zwar sowohl finanziell als auch moralisch.

5.2.10 Entwicklung neuer Technologien

- Die Ausbreitung des Fernsehens war eindeutig der wichtigste kommerzielle Faktor in der Entwicklung des europäischen Fussballs.
- Zusätzlich zu seiner Rolle als Einnahmequelle war das Fernsehen auch als Marketing- und Kommunikationsinstrument für den Fussball von grosser Bedeutung – dieses Instrument wird vom Fussball noch nicht voll ausgenutzt.
- Anfangs kämpfte der Sport darum, nicht am Fernsehen zu erscheinen – heute hingegen haben auch weniger bedeutende Sportarten die Macht des Fernsehens erkannt und zahlen für einen Platz im Programm. Fussball ist eine der wenigen Sportarten, die das Glück hat, am längeren Hebel zu sitzen – das Fernsehen braucht den (Elite-)Fussball stärker als der Fussball das Fernsehen. Der Fussball bringt dem Fernsehen auch ein untypisches Publikum, das für Werber attraktiv ist: junge Männer mit grossem verfügbarem Einkommen.
- Das Fernsehen hat sich in Kombination mit guten Leistungen auf dem Spielfeld auch als wichtigstes Instrument für die Steigerung der Popularität von Fussballmannschaften auf nationaler und internationaler Ebene erwiesen – eine Art Markenwerbung.
- TV-Einnahmen haben insbesondere in den letzten 10-15 Jahren die Wirtschaft des europäischen Fussballs radikal verändert. Seit der Entstehung des Profifussballs in Europa waren die Einnahmen aus dem Kartenverkauf stets die wichtigste Einnahmequelle (über 90 %) für Profiklubs in Westeuropa. In den vergangenen 10-15 Jahren hat sich dies geändert, und heute dreht

sich in der europäischen Fussballwirtschaft alles um die nationalen TV-Märkte.

- Deshalb hängen die Einnahmen der Klubs und zu einem geringeren Ausmass jene der Mitgliedsverbände in den grossen TV-Märkten zurzeit in erster Linie von den TV-Einnahmen ab, während Klubs oder Mitgliedsverbände ausserhalb der grossen TV-Märkte wesentlich geringere absolute und relative Einnahmen aus TV-Verträgen erzielen.
- Die Macht des Fernsehens ist enorm und hat das sportliche Umfeld unabhängig von den finanziellen Aspekten in vielerlei Hinsicht geprägt:
 - höhere Teilnehmerzahlen;
 - Konzentration auf Schiedsrichterentscheide;
 - das Spiel als Ganzes wird in ein positives oder negatives Licht gerückt;
 - Veränderung von ganzen Wettbewerbsstrukturen und Einflussnahme auf Einzelheiten wie Anstosszeiten und andere Traditionen.
- Nun stellt sich die Frage, ob es gut ist für den Fussball, dass im Fernsehen so viel Fussball gezeigt wird.
- Die so genannten neuen Medien haben sich im letzten Jahrzehnt entwickelt, und obwohl sie zurzeit keine grossen absoluten Einnahmen generieren, sind sie dabei, das Umfeld für die Medien und Rechte im Fussball zu verändern.
- Es besteht ein Trend, der sich in absehbarer Zukunft wahrscheinlich weiterentwickeln wird, bei dem das bewegte Bild – und nicht das Medium – das zentrale Element der Frage der Rechte darstellt.

5.2.11 Einfluss der Spieler/Vermittler

- Sportökonomien haben für alle Profisportarten eindeutig bewiesen, dass Spielerlöhne in Abhängigkeit der Einnahmen oder der erwarteten Einnahmen steigen oder fallen. Dennoch kann es grosse Probleme geben, wenn keine effektive Beziehung zwischen den Einnahmen und den Löhnen der Spieler besteht. Spielerlöhne machen im Profifussball eindeutig den höchsten Budgetposten aus.
- In den vergangenen Jahren ist der Einfluss der Spieler bei individuellen oder kollektiven Lohnverhandlungen deutlich angestiegen. Gerichtsurteile wie im Fall Bosman haben sich als Katalysator erwiesen, doch das gleiche gilt für den Einnahmestieg. Dies hat zahlreiche Vermittler, Berater und Anwälte dazu veranlasst, sich an Spieler und Klubs zu binden. Dieser Bereich des europäischen Fussballs ist bis heute trotz eines bestehenden Reglements mehr oder weniger ungeregelt geblieben. Grosse Geldsummen sind dem Fussball effektiv „verloren“ gegangen.
- In einigen Ländern werden Spieler nicht nur von Vermittlern vertreten, sondern sind auch Mitglieder in Arbeitnehmervertretungen. Das Aufkommen von Spielergewerkschaften und die Entstehung ihrer internationalen Vereinigung, der FIFPro, hat verschiedene Bereiche beeinflusst, insbesondere das Transfersystem.
- Trotz des immer grösser werdenden Einflusses der Spieler und ihrer Vertreter besteht noch ein grosser Unterschied zur Macht, die sie in den USA und in einigen Sportarten auf der südlichen Erdhalbkugel ausüben. In solchen Sportarten sind Gesamtarbeitsverträge (GAV), die als Ergebnis eines sozialen Dialogs zwischen Spielern und Mannschaften entstanden sind, ein wirkungsvolles Instrument zur Reglementierung des Sports. Obwohl in einigen europäischen Ländern auf nationaler Ebene GAV existieren, ist das Arbeitsrecht in Europa in erster Linie Sache der einzelnen Länder, weshalb sich diese Lösung nicht auf Europa übertragen lässt.
- In der Geschichte des Fussballs gab es einige ungerechtfertigte Einschränkungen für die Spieler, die in einigen Teilen Europas sogar weiterbestehen.

- Heute besteht ein internationaler Markt für Profispieler, und diese haben sehr grosse Bewegungsfreiheit. Dieser internationale Markt stimmt bezüglich Einnahmen (der Verbände und Klubs) nicht mit dem nationalen Markt überein, was zu finanzieller Instabilität führt.

5.2.12 Finanzielle Polarisierung

- Dieser Trend besteht nicht nur im Fussball, sondern in der Gesellschaft als Ganzes. Vereinfacht ausgedrückt kann der Trend folgendermassen zusammengefasst werden:

Tabelle 1: Finanzielle Polarisierung im europäischen Fussball

	Absolut	Relativ
Reich wird reicher?	Ja	Ja
Arm wird ärmer?	Nein	Ja

Anmerkung: Im Zusammenhang mit dieser Tabelle wird „reich“ mit „viel verdienend“ und „arm“ mit „wenig verdienend“ gleichgesetzt.

- Das Ergebnis einer solchen Polarisierung ist, dass Mannschaften, die höhere Einnahmen aus Wettbewerben erzielen, auch immer grössere Chancen haben, diese zu gewinnen, wodurch die Kluft noch grösser wird.
- Diese finanzielle Polarisierung wurde durch Gerichtsurteile wie Bosman oder durch andere Trends wie die Machtverschiebung von den Verbänden hin zu den Ligen und Klubs verstärkt.

5.2.13 Machtverschiebung von den Nationalverbänden zu den Ligen und grossen Klubs

- Es hat eine Machtverschiebung von Nationalverbänden zu Ligen und grossen Klubs stattgefunden.
- Für diese Verschiebung gibt es zahlreiche Gründe, einige davon sind:
 - Die Ziele und die Interessengruppen, die Ligen, aber insbesondere Klubs, zufrieden stellen müssen, sind weniger zahlreich, wodurch der Prozess der Entscheidungsfindung schneller ist und weniger Verantwortung im Spiel ist.
 - Da Verbände teils politisch teils kommerzielle Organisationen sind, kann dies innerhalb der Administration zu politischen Ernennungen führen. Bleiben alle übrigen Voraussetzungen gleich, führt dies zu schlechteren Leistungen der Administration im Vergleich zu rein kommerziellen Organen.
 - Andere in diesem Kapitel aufgeführte Trends wie Veränderungen betreffend Struktur, Besitz/Kontrolle und Ziele von professionellen Fussballklubs und der Anstieg der Professionalität.
- Als Folge dieser Verschiebung sagten zuerst die Ligen, dass die Verbände sie nicht vertreten und dann sagten die grossen Klubs, dass die Ligen sie wiederum nicht vertreten. Diese Veränderungen bedeuteten, dass die Konsultationsstrukturen der UEFA radikal und schnell angepasst werden mussten.
- Nachdem die Klubs Ligen gegründet hatten, entstand für die UEFA das Bedürfnis, einen direkten Kontakt mit ihnen zu knüpfen und zu unterhalten – zum Beispiel im Zusammenhang mit der Koordination der Spielpläne für nationale und internationale Klubwettbewerbe in jenen Ländern, in denen der Verband diese Aufgabe an die Ligen delegiert hat. Ein anderer Bereich, in dem ein direkter Kontakt zwischen der UEFA und den Ligen nötig ist, ist jener der Beschäftigungsfragen, wo die Ligen normalerweise die Arbeitgeber

vertreten. Deshalb wurde 1998 eine Grundsatzvereinbarung mit den wichtigsten Profiligen unterzeichnet, die diese Beziehung regelt.

- In der Folge wurde auch das Europäische Klubforum gegründet. Es war bestimmt als Konsultations- und Beziehungsstruktur für jene Klubs, die am häufigsten an den europäischen Klubwettbewerben teilnehmen. Die Mitgliedschaft im Klubforum basiert auf objektiven, demokratischen, sportlichen, transparenten und nicht elitären Kriterien .
- Deshalb musste die UEFA eine direkte Beziehung mit diesen besonderen Klubgruppierungen suchen. Diese direkten Kontakte müssen vielleicht auch mit anderen wichtigen Interessengruppen wie den Spielergewerkschaften oder Fangruppen geknüpft werden. Sowohl im Falle der Klubs als auch im Falle der Ligen wurde der direkte Kontakt erst Ende der 1990er-Jahre formalisiert.

5.2.14 Entwicklung und Veränderungen der UEFA-Wettbewerbe

- Im Zusammenhang mit dem oben erwähnten Einnahmenanstieg konnte die UEFA zahlreiche Förderwettbewerbe einführen, obwohl sie bereits von Anfang an Juniorenwettbewerbe durchgeführt hatte. Die meisten dieser Turniere wären ohne die finanzielle Unterstützung der UEFA nicht möglich. Von allen Wettbewerben, die die UEFA ausrichtet, erzielen nur zwei Gewinne und zwei bis drei andere sind selbsttragend. Die übrigen müssen aus anderen UEFA-Aktivitäten finanziert werden.
- Am oberen Ende der Skala stehen die EURO und die UCL, die beiden wichtigsten gewinnbringenden Wettbewerbe. Die Entwicklung der EURO hat sich als entscheidend erwiesen, da dieser Wettbewerb zur wichtigsten Quelle für die Finanzierung der UEFA-Mitgliedsverbände und somit des Breitenfussballs geworden ist. Das Turnier ist in den 1960er- und 1970er-Jahren deutlich gewachsen, bevor die Anzahl Endrundenteilnehmer infolge der Aufnahme neuer Mitgliedsverbände 1996 von 8 auf 16 verdoppelt wurde.
- Nachdem die Probleme gelöst waren, mit denen sich die UEFA im Zusammenhang mit der Einführung der Auswärtstor-Regel und der festen Anstosszeiten in den 1960er-Jahren konfrontiert sah, waren die wichtigsten Klubwettbewerbe bis Anfang der 1990er-Jahre recht stabil. Dann gab es aber eine grundlegende Erneuerung, als aus dem Europapokal der Landesmeister die UCL entstand, die teilweise nach dem Meisterschaftsmodus ausgetragen wird.
- Anschliessend wurde eine weitere Neuerung eingeführt, aufgrund der seit 1997 mehr als eine Mannschaft pro Land am Wettbewerb teilnehmen kann, was im UEFA-Pokal schon immer der Fall war. Seit 1999 dürfen mehr Mannschaften aus den grössten Ländern am Wettbewerb teilnehmen.
- Diese Veränderungen hatten bedeutende Auswirkungen – einerseits wurden Einnahmen zu Gunsten des gesamten europäischen Fussballs erzielt, andererseits wurden die führenden europäischen Klubwettbewerbe grundlegend verändert.
- Die UEFA kann einen grossen Teil ihrer Regelhoheit ausüben, indem sie die wichtigsten europäischen Klubwettbewerbe besitzt und verwaltet. Dies ist der Fall, da im Zusammenhang mit den Klubwettbewerben eine grundlegende Änderung eingetreten ist. 1955 war der Europapokal der Landesmeister ein eigentlicher Zweck – ein Instrument, um jedes Jahr einen europäischen Meisterverein zu küren. 2005 ist die UCL nicht mehr nur ein Zweck, sondern auch ein Mittel zum Zweck, denn heute wird nicht nur der europäische Meisterklub bestimmt, sondern auch die Solidarität gesichert, der europäische Fussball gefördert, finanziert und geschützt.

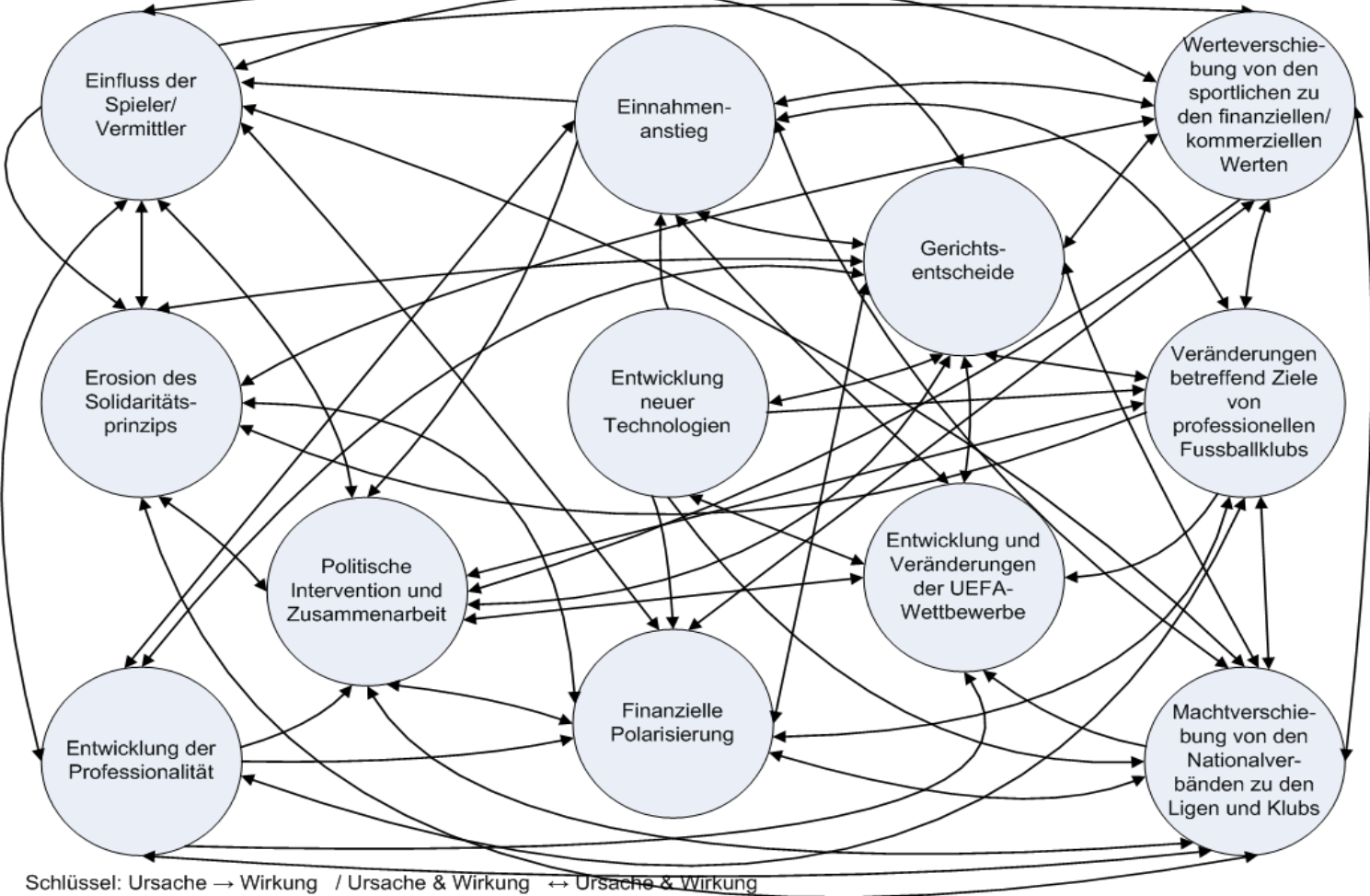
5.2.15 Politische Intervention und Kooperation

- Es besteht ein deutlicher Trend zur staatlichen Intervention im Verbandsfußball. Dieses Phänomen wurde vor allem auf nationaler Ebene festgestellt, doch es kann auch auf internationaler Ebene beobachtet werden, insbesondere im EU/EWR-Raum.
- Die Intervention nimmt verschiedene Formen an, reicht aber von einfacher Druckausübung am einen Ende bis zur Verabschiedung von Gesetzen, die sogar die Zusammensetzung des Kongresses und des Exekutivkomitees von Mitgliedsverbänden vorschreiben, am anderen Ende. Dabei handelt es sich um direkte Verstöße gegen die Statuten der FIFA und der UEFA.
- Oft finden solche Interventionen statt, weil das Fußballsystem des jeweiligen Landes schlecht funktioniert. Würde das Fußballsystem des jeweiligen Landes auf einer gut funktionierenden, sauberen Demokratie beruhen, die bestimmte Grundsätze befolgt, wäre die Wahrscheinlichkeit solcher Interventionen sehr viel geringer.
- Es gibt auch zahlreiche Beispiele, bei denen der Fußball und die politischen Behörden zusammenarbeiten.

5.2.16 Schlussfolgerungen

- Das auffallendste Element der oben aufgeführten Liste ist wohl, dass verschiedene Punkte sehr eng zusammenhängen. Die identifizierten Ereignisse/Trends haben selten nur eine Ursache und sind ihrerseits oft die Ursache anderer Trends. Es ist deshalb schwierig, Ursache und Wirkung auseinander zu halten.
- Dies bedeutet, dass es keine isolierten Trends oder Ereignisse gibt, es gibt nur ein Gesamtbild. In der Grafik 2 unten wurde versucht, dieses Gesamtbild darzustellen.

Grafik 2: Wichtige Trends im europäischen Fussball: Gesamtbild (Illustration)



- Die erste und wichtigste Schlussfolgerung der Grafik 2 ist die Komplexität der Situation. In der Praxis bedeutet diese Komplexität für die Strategie der UEFA, dass wir versuchen könnten, spezifische Trends herauszufiltern und anzupacken – insbesondere jene, die als Probleme oder Gefahren für den europäischen Fussball einzustufen sind. Doch wie können wir ein einzelnes Problem anpacken, wenn es verschiedene Ursachen hat? Und wie können wir eine einzelne Ursache anpacken, wenn diese auch wiederum verschiedene Ursachen hat? Daraus können wir schliessen, dass ein Gesamtbild auch ganzheitliche Lösungen verlangt.

In den vorangehenden vier Kapiteln wurden kritische Bereiche für die Zukunft des europäischen Fussballs und der UEFA behandelt. Auf der Grundlage der vorangehenden Kapitel werden im folgenden Kapitel die strategischen Optionen aufgeführt, die der UEFA im kommenden Jahrzehnt zur Verfügung stehen.

6 STRATEGISCHE OPTIONEN

Im Folgenden sind drei Hauptbereiche aufgeführt, die insgesamt elf strategische Fragen umfassen, die nicht bereits in den voranstehenden Kapiteln ausdrücklich behandelt wurden. Das Exekutivkomitee und der Generaldirektor haben für jede wichtige Frage eine bevorzugte Option erarbeitet, die dem Kongress empfohlen wurde. Der Kongress hat diese Optionen genehmigt. Dabei geht es um die strategische Richtung der UEFA und des europäischen Fussballs auf höchster Ebene in den kommenden zehn Jahren gemäss und zusätzlich zum vereinbarten Zweck, der Vision, Philosophie, Geschichte und den wichtigen Trends.

6.1 *Europäischer Fussball*

Die UEFA ist ein Verband von Verbänden, und ihre Grundlage ist die repräsentative Demokratie.

6.1.1 Allgemeiner Zweck und Struktur der UEFA

Ausgewählte Option: Die UEFA soll ein Verband von Verbänden bleiben. Daraus ergeben sich verschiedene Konsequenzen, von denen die meisten an anderer Stelle behandelt werden. Eine bedeutende Konsequenz, die dennoch hervorgehoben werden soll, ist, dass im UEFA-Exekutivkomitee weiterhin ausschliesslich Nationalverbände vertreten sind.

Begründung: Die UEFA gehört den Nationalverbänden, was in den Entscheidungsfindungsorganen zum Ausdruck kommen soll. Dennoch müssen andere Interessengruppen in den Entscheidungs- und/oder Konsultationsprozess einbezogen werden, weshalb die UEFA effiziente Strukturen und Beziehungen mit solchen Gruppen aufbauen muss.

6.1.2 Verteilung der Aufgaben zwischen der UEFA und den Mitgliedsverbänden: Breiten- und Amateurfussball

Ausgewählte Option: Die UEFA sollte ihre Koordinations- und Überwachungsrolle ausweiten, doch der Grossteil der Aufgaben in diesem Bereich sollte weiterhin von den Nationalverbänden ausgeführt werden.

Begründung: Die Nationalverbände sind am besten platziert, um aufgrund ihrer Situation und des jeweiligen Umfeldes ihre eigenen Bedürfnisse und Strategien auf Breitenfussball-/Amateurebene zu definieren. Ausserdem steht der UEFA nicht genügend Personal zur Verfügung, um bedeutende Ressourcen für direkte UEFA-Aktivitäten im Breitenfussball- und Amateurbereich zur Verfügung zu stellen.

Es kann Bereiche geben – z.B. Minispielfelder –, wo die UEFA europaweit direkte Aktionen durchführen kann oder muss. Dennoch soll die Rolle der UEFA im Allgemeinen unterstützend sein, sie soll Aktionen von Nationalverbänden indirekt, aber proaktiv fördern. Dies kann auf folgende Weise geschehen:

- Empfehlungen: Zusammenstellen und Verbreiten von Empfehlungen und Projektideen von und zwischen Mitgliedern, zum Beispiel durch das Erarbeiten von Chartas und Konventionen in verschiedenen Bereichen (Coaching, Kinderfussball, Schiedsrichterwesen usw.).
- Ausbildung: zum Beispiel im Bereich des Trainings durch das „Ausbilden von Ausbildern“.
- Finanzierung: durch die Einnahmen aus den UEFA-Spitzenwettbewerben.
- Lobbyismus: zum Beispiel bei politischen Gremien.

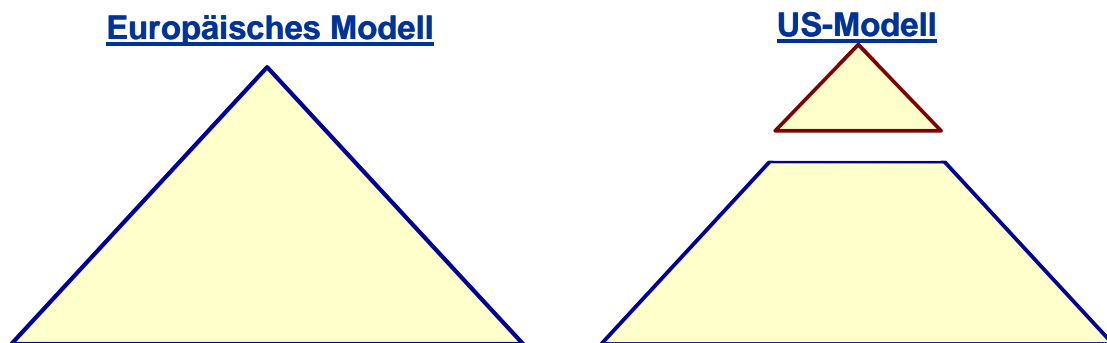
- Kontrolle und Überwachung: zum Beispiel durch die Nachbereitung betreffend den Erfolg verschiedener Unterstützungsprogramme wie HatTrick.

6.1.3 Strukturelle Verbindung zwischen den verschiedenen Ebenen des Fussballs

Ausgewählte Option: Die UEFA und der europäische Fussball sollen weiterhin alle Ebenen einbeziehen – Elite, Profis, Halbprofis und Amateure –, die in einer einzigen Pyramidenstruktur miteinander verbunden sind. Es soll kein Franchising und keine Eingriffe betreffend den Grundsatz der Verbindung zwischen der Spitze und dem Fundament der Pyramide geben.

Begründung: Das amerikanische Modell passt in den amerikanischen Kontext. In Europa hingegen garantieren in erster Linie die Sportverbände die Solidarität zwischen den verschiedenen Ebenen (vom Freizeit- bis zum Spitzensport). Es geht dabei nicht nur um finanzielle, sondern auch um sportliche, moralische, strukturelle und andere Formen von Solidarität. Um diese bedeutungsvolle Solidarität effizient erreichen zu können, muss die Pyramide geeint bleiben. Die beiden Modelle sind in Grafik 3 aufgezeigt.

Grafik 3: Unterschiede zwischen dem europäischen und dem US-Sportmodell (Illustration)



6.1.4 Ausweitung der Demokratie, Transparenz, der Kompetenzen und des Einflusses der UEFA und ihrer Mitgliedsverbände

Ausgewählte Option: Umsetzung des Programms für Verbandsspitzen als erster wichtiger Schritt. Bewertung des Programms nach dessen Abschluss und vor der Einleitung weiterer Schritte. Prüfung und Umsetzung anderer Möglichkeiten für die Ausweitung der Grundsätze der Demokratie und der Transparenz sowie der Kompetenzen und des Einflusses der Mitgliedsverbände.

Zusätzlich zum Programm für Verbandsspitzen müssen die UEFA und die Mitgliedsverbände verschiedene parallele Aktionen durchführen: die Umsetzung von Projekten und das Einleiten von Schritten zur Förderung der Kompetenzen und des Einflusses der UEFA und der Mitgliedsverbände. Dazu gehören folgende Bereiche, die zum Teil an anderen Stellen ausführlicher untersucht werden:

- Empfehlungen: Die UEFA fördert die Verbreitung von Empfehlungen unter den Mitgliedsverbänden – das Programm für Verbandsspitzen ist der erste wichtige Schritt in diese Richtung.
- Ausbildung: Sowohl interne als auch externe Interessengruppen sollen über die Fussballstrukturen informiert werden. Ausserdem müssen die Standards innerhalb der Fussballfamilie verbessert werden – zum Beispiel mit Hilfe des HatTrick-Ausbildungsprogramms.

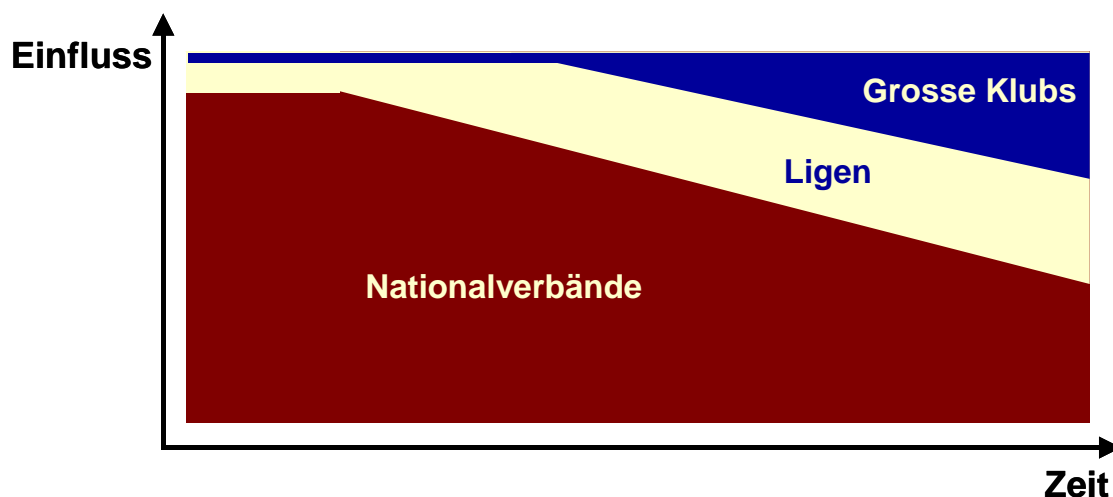
- Sportregeln: Regeln, die zwischen und innerhalb von Verbänden und Klubs zur Umsetzung des Solidaritätsprinzips verwendet werden können.
- Regulierung: zum Beispiel das UEFA-Klublizenzierungsverfahren, das die Regelhoheit von Verbänden stärkt, zum Gesamtwohl des Fussballs.
- Wert gelegt wird auf Transparenz, das Verschwinden der Korruption, Verantwortlichkeit, Demokratie und Solidarität auf allen Ebenen der Pyramide.
- Ständige Bemühungen um Verständnis, Ausbildung und Kommunikation mit allen Interessengruppen und Schaffen sowie Entwicklung von Konsultations- und Dialogstrukturen mit allen wichtigen Interessengruppen um sicherzustellen, dass ihr Input vollkommen verstanden und in den Entscheidungsfindungsprozess einbezogen wird (siehe separater Abschnitt unten).
- Rechte: Zweckmässige Kontrolle und eine Sicherheit betreffend die Rechte, die die UEFA und ihre Mitglieder besitzen und kontrollieren.
- Forschung, Analyse und Planung.
- Immer einen Schritt voraus sein, immer die Besten sein, immer mit gutem Beispiel vorangehen und in möglichst vielen Bereichen Standards vorgeben.

Begründung: Die UEFA – und das gesamte Fussballsystem – ist so stark wie die Nationalverbände, aus denen sie besteht. Deshalb sollte das Funktionieren des Systems auf allen Ebenen der Pyramide ständig verbessert werden.

Auf einige Mitgliedsverbände wird sowohl von innerhalb als auch von ausserhalb der Fussballfamilie Druck aufgesetzt im Hinblick auf eine Modernisierung und grössere Effizienz. Für einige wird dies sogar als Notwendigkeit betrachtet.

Wie bereits erwähnt besteht auch der Trend einer Machtverschiebung weg von den Nationalverbänden. Dies wird in Grafik 4 auf einfache Weise dargestellt.

Grafik 4: Veränderung in der Machtverteilung (Illustration)



6.1.5 Ansatz gegenüber Interessengruppen

Ausgewählte Option: Dialog, nicht Verteidigung. Die UEFA sollte die Strukturen und Beziehungen innerhalb der Fussballfamilie weiter verbessern und modernisieren, um die Ansichten der wichtigen Interessengruppen in die Denkweise und Entscheidungsfindung der UEFA einzubeziehen.

Begründung: Grundsätzlich vereinfacht eine bessere Beziehung mit wichtigen Interessengruppen und ein besseres Verständnis ihrer Ansichten die Kommunikation und die Ausbildung und führt zu einer besseren Entscheidungsfindung. Diese Faktoren führen auch zu grösserer Unterstützung für die aktuellen Strukturen in schwierigen oder angespannten Zeiten.

Das aktuelle allgemeine Fußballsystem und seine Vorteile bei einem reibungslosen Funktionieren können langfristig nur überleben, wenn das System sich weiterentwickelt und seine Strukturen aktualisiert werden, um neue Realitäten zu berücksichtigen. Dies bedeutet nicht, dass die Grundsätze – zum Beispiel „ein Verband von Verbänden bleiben“ – aufgegeben oder geändert werden müssen, doch es bedeutet, dass Strukturen, Aktivitäten und Beziehungen auf allen Ebenen ständig verbessert werden müssen.

Grafik 5 zeigt die Interessengruppen der UEFA auf. Je näher die verschiedenen Gruppen in der Grafik bei der UEFA stehen, desto grössere Bedeutung wird ihnen grundsätzlich beigemessen – mit Ausnahme der Europäischen Union, die zurzeit näher bei der Mitte anzusiedeln ist.

Grafik 5: UEFA-Interessengruppen



In den vergangenen Jahren hat eine Entwicklung hin zu einer Modernisierung der europäischen Fußballstrukturen stattgefunden. Dies ist auf mindestens drei Arten geschehen:

1. **UEFA-intern:** Durch die Umsetzung des Projekts FORCE konnte der Entscheidungsfindungsprozess der UEFA wesentlich beschleunigt werden. Dies ist auf eine klarere Trennung zwischen Politik und Umsetzung sowie auf strukturelle Änderungen zurückzuführen. Die Kommissionen und Ausschüsse haben zum Beispiel dem Generaldirektor gegenüber eine wichtige beratende Funktion und sind eine wesentliche Schaltstelle zwischen den Nationalverbänden, dem UEFA-Exekutivkomitee und der UEFA-Administration. Diese internen Strukturänderungen bedeuten, dass die UEFA

jetzt viel flexibler ist und besser auf die Interessengruppen und das sich wandelnde Umfeld eingehen kann.

2. UEFA-extern innerhalb der Fussballfamilie: Entwicklung formalisierter Beziehungen mit wichtigen Interessengruppen wie den Ligen, den an UEFA-Wettbewerben teilnehmenden Klubs und den Spielervertretern.
3. UEFA-extern ausserhalb der Fussballfamilie: Zum Beispiel über die stark verbesserten Beziehungen zu den EU-Institutionen, insbesondere durch die Arbeit mit der Europäischen Kommission an Vereinbarungen betreffend Transferprinzipien und die zentrale Vermarktung von Rechten, aber auch durch die Eröffnung einer Vertretung in Brüssel und die Verstärkung der Aktivitäten in diesem Bereich.

Obwohl die Situation im europäischen Fussball momentan ruhig scheint, steht fest, dass uns grosse Herausforderungen bevorstehen. Einige davon werden in den voranstehenden Kapiteln dieses Dokuments behandelt, andere sind zweifellos noch unbekannt. Es könnte in Zukunft bestimmte Formen der Abspaltung von den gegenwärtigen Strukturen geben, obwohl die UEFA ständig daran arbeitet, diese Wahrscheinlichkeit zu verringern.

Die Fussballstrukturen müssen sich also weiterentwickeln, um dem sich wandelnden Umfeld und möglichen Ereignissen zuvorzukommen.

6.1.6 Politische Intervention im Fussball

Ausgewählte Option: Die UEFA und die Mitgliedsverbände streben vollständige Unabhängigkeit und Autonomie für die Fussballfamilie an. Ausserdem sollen formelle Regeln erarbeitet werden, um:

- sicherzustellen, dass alle Mitglieder gleich behandelt werden;
- bestimmte Arten von eindeutig verbotener politischer Intervention / Einflussnahme zu identifizieren;
- andere Arten von Intervention / Einflussnahme, die einzeln zu behandeln sind, zu identifizieren und zwar unter Berücksichtigung des Antrags des betroffenen Mitgliedsverbandes;
- sicherzustellen, dass Aktionen mit der FIFA koordiniert werden;
- anzuerkennen, dass die politischen Behörden auch eine wichtige Rolle als Partner bei der Unterstützung des europäischen Sports/Fussballs spielen.

Begründung: Es ist wichtig, dass alle Mitglieder im Zusammenhang mit Fällen politischer Intervention gleich behandelt werden.

Zusätzlich zu den oben erwähnten Aktionen sollte die Situation durch die Annahme von Standardstatuten durch die Mitgliedsverbände und wie oben bereits erwähnt durch grössere Transparenz und Verantwortlichkeit, das Verschwinden der Korruption, mehr Demokratie und Solidarität verbessert werden.

6.1.7 Ansatz bei Finanzfragen

Ausgewählte Option: Entwicklung von ganzheitlichen Lösungen für verschiedene Fragen im Zusammenhang mit Finanzen, der Finanzierung und der Verteilung von Geldern im europäischen Fussball.

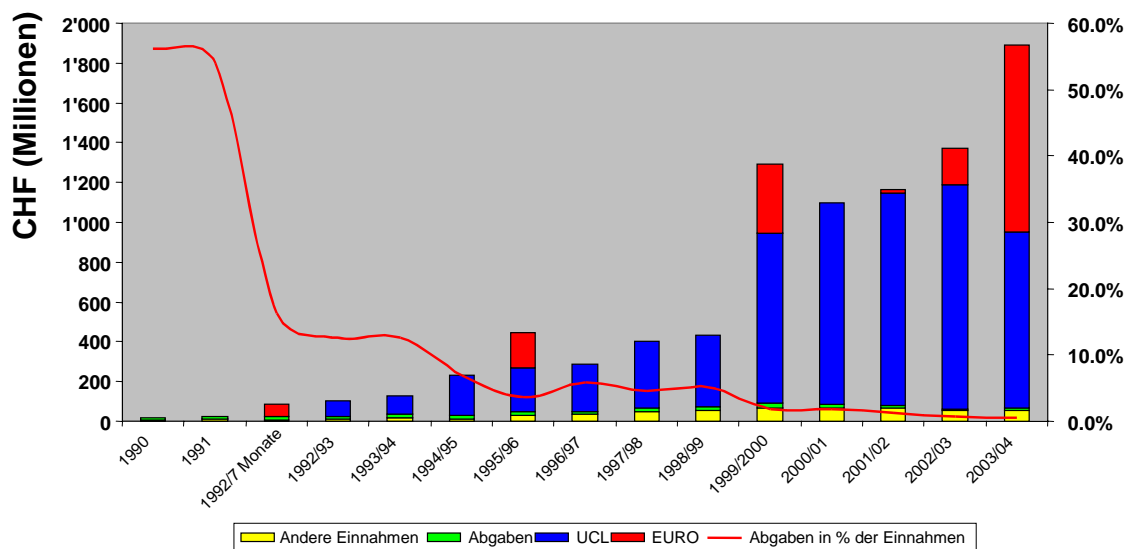
Begründung: Allgemein ist Folgendes anzumerken:

- Die UEFA ist verpflichtet, spezifische Massnahmen betreffend den Wohlstand im europäischen Fussball zu ergreifen, um
 - Instabilität zu vermeiden und
 - Polarisierung zu vermeiden.

- Es können keine separaten Entscheide für einzelne Bereiche gefällt werden – wir brauchen ganzheitliche Lösungen.
- Der Druck von Klubs und Ligen bezüglich mehr finanzielle Ressourcen wird nicht verschwinden.
- Die UEFA muss proaktiv ganzheitliche Lösungen für die Probleme der Rechteinhaber und -kontrolle suchen und die Kontrolle über ihre eigenen Rechte und Produkte verschärfen.
- Die Rolle der UEFA besteht darin, die finanzielle Solidarität im europäischen Fussball zu wahren.

Die Entwicklung der Einnahmequellen der UEFA werden in Grafik 6 aufgeführt.

Grafik 6: Einnahmequellen der UEFA seit 1990



6.2 Europa und der Weltfussball

6.2.1 Struktur zwischen der FIFA und den Konföderationen

Ausgewählte Option: Die UEFA soll die Kooperation mit den Mitgliedsverbänden, der FIFA und den anderen Konföderationen weiterentwickeln, um die Bestimmungen ihrer eigenen Statuten erfüllen zu können.

Begründung: Aus historischen und anderen Gründen hat sich für den Weltfussball ein Pyramidenmodell entwickelt, das in Grafik 7 aufgezeigt wird. Mit einer möglichen Modernisierung dieses Systems sollte gewartet werden, bis die Gespräche zwischen den Mitgliedsverbänden, der FIFA und den Konföderationen stattgefunden haben.

Grafik 7: Aktuelle Struktur des Weltfußballs



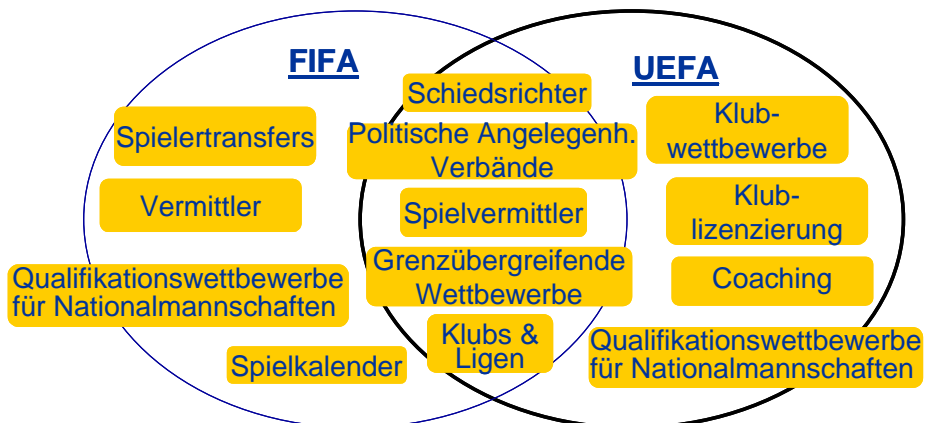
6.2.2 Verteilung der Aufgaben zwischen der FIFA und den Konföderationen

Ausgewählte Option: Die Aufteilung der Zuständigkeiten zwischen der FIFA und der UEFA/den Konföderationen sollte im Hinblick auf eine genauere Definition der verschiedenen Aufgaben und Zuständigkeiten bewertet werden. Sie sollten so verteilt werden, dass die Aufgaben auf möglichst effiziente Weise für den Fußball erfüllt werden.

Begründung: In Europa gibt es zahlreiche Bereiche, die momentan gut funktionieren und andere, in denen Aktivitäten doppelt laufen oder ineffizient vorgegangen wird.

Die Grafik 8 zeigt diese Aktivitäten in Europa auf, wobei einige spezifische Beispiele verwendet werden, insbesondere in den Bereichen des Elite- und Berufsfußballs.

Grafik 8: Aktivitäten bei der Verwaltung des Elite-/Berufsfußballs in Europa



Es ist Zeit, darüber nachzudenken, ob die europäischen Lösungen immer die besten sind für die übrige Welt und ob vielleicht andere Lösungen in anderen Konföderationen besser sind für die Entwicklung des Weltfußballs.

6.3 Die UEFA und andere Konföderationen

6.3.1 Die Beziehung der UEFA mit den anderen Konföderationen

Ausgewählte Option: Die UEFA soll kooperieren, lernen und ihre Erfahrungen auf proaktive Weise austauschen. Die langjährige Zusammenarbeit mit der CONMEBOL soll fortgesetzt, das Meridian-Projekt mit der CAF überarbeitet und verbessert und die Fussball-Entwicklungszusammenarbeit mit Asien weitergeführt werden.

Grundsätzlich gilt Folgendes:

- Die UEFA steht auf Anfrage anderer Konföderationen für eine Zusammenarbeit zur Verfügung.
- Europa muss aus neuen Erfahrungen lernen.
- Empfehlungen sollten unter den Konföderationen ausgetauscht werden, zum Beispiel, um europäische Fehler in anderen Kontinenten zu vermeiden.

Begründung: Die Welt wird kleiner, neue sportliche und kommerzielle Strukturen und Kräfte entstehen, Spieler aus der ganzen Welt spielen in Europa, und Begegnungen zwischen europäischen Klubs werden ausserhalb Europas immer beliebter.

DEFINITIONEN

Begriffe wie „Mission“, „Vision“ und „Strategie“ können für verschiedene Personen verschiedene Bedeutungen haben. Das Kapitel „Definitionen“ soll sicherstellen, dass alle dieselbe Auffassung der in diesem Dokument verwendeten Terminologie haben.

Es ist festzulegen, ob unten stehende Definitionen, zum Beispiel jene für „Fussball“ und/oder „Verbandsfussball“ formell in die Statuten aufgenommen werden sollen.

Association Football: „Das durch die FIFA kontrollierte und gemäss den Spielregeln durchgeführte Spiel“ (FIFA-Statuten, 2004).

Breitenfussball: Schliesst Jugendfussball ein.

EU: Europäische Union, die verschiedene Institutionen wie das Europäische Parlament, die Europäische Kommission und den Europäischen Gerichtshof einschliesst www.europa.eu.int.

Europäische Kommission: Ansässig in Brüssel, Exekutive der Europäischen Union www.europa.eu.int.

EURO: UEFA-Fussball-Europameisterschaft, früher „Europapokal der Nationen“.

Europäischer Rat: 25 Mitgliedstaaten der EU www.europa.eu.int.

Europarat: In Strassburg ansässig, 1950 gegründet, 47 Mitglieder. NB: Von der EU unabhängige Institution www.coe.int.

FAP: Finanzielles Unterstützungsprogramm der FIFA.

F.O.R.C.E.: „Football Organisation Redesign for the next Century in Europe“ (Projekt zur Modernisierung der UEFA-Organisationsstrukturen im Jahr 2000).

Fussball: Alle Arten von Fussball, die von Verbänden bewilligt oder organisiert werden, die Mitglieder der FIFA und der UEFA sind, einschliesslich Verbandsfussball.

GAV: Gesamtarbeitsvertrag, normalerweise abgeschlossen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern und Ergebnis eines „sozialen Dialogs“.

Halbprofessionell: „Nichtamateure“ oder der Grossteil des europäischen Fussballs, der irgendwo zwischen Profi- und Amateurfussball angesiedelt ist. Die Definitionen von „Profifussball“ und „Amateurfussball“ variieren von Land zu Land, manchmal entsprechend dem jeweiligen Gesetzesrahmen.

HatTrick: UEFA-Unterstützungsprogramm, das die Mitgliedsverbände der UEFA durch die Verwendung der Einnahmen aus der EURO bei spezifischen Projekten unterstützt.

Interessengruppen: Personen oder Gruppen, die von der Organisation abhängen, um ihre eigenen Ziele zu erreichen und von denen wiederum die Organisation abhängt.

OHS: Osteuropa-Hilfestelle, die die UEFA 1994 ins Leben gerufen hat.

Philosophie: Wofür steht die UEFA? Woran glaubt die UEFA? Was sind unsere kulturellen Werte?

Programm für Verbandsspitzen (TEP): Modulares Programm, das dazu beitragen soll, die Initiative und die Kontrolle über den europäischen Fussball in den Händen der Mitgliedsverbände zu haben.

Strategie (strategisch): Im Rahmen dieses Projekts wird *Strategie* folgendermassen definiert: „Ausrichtung und Entwicklung des europäischen Fussballs im kommenden Jahrzehnt.“

TAS: Schiedsgericht des Sports, Lausanne, Schweiz.

UCL: UEFA Champions League.

UEFA: Die gesamte Institution, d.h. alle Organe, wie in den Statuten festgelegt und nicht nur das UEFA-Exko und/oder die UEFA-Administration.

Vision: „Gewünschter künftiger Zustand, die angestrebte Situation der Organisation.“ Die ideale Welt nach Auffassung der UEFA – Wenn wir noch einmal bei Null anfangen könnten.

Zweck: Weshalb sind wir hier? Was ist die Existenzberechtigung der UEFA?