



WE CARE ABOUT FOOTBALL

Finanzbericht

2010/11

XXXVI. Ordentlicher UEFA-Kongress

Istanbul, 22. März 2012



INHALTSVERZEICHNIS

I. ZAHLEN UND FAKTEN

- 1 Vorwort des UEFA-Präsidenten
- 2 Eine Finanzstrategie im Einklang mit den Grundwerten der UEFA
- 3 Höhepunkte des Finanzjahres 2010/11
- 4 Erfolgsrechnung
- 6 Mittelherkunft
- 8 Mittelverwendung
- 10 Verwaltungsausgaben
- 11 Solidarität
- 12 UEFA-Solidaritätszahlungen
- 14 Bilanz
- 16 Eigenkapitalentwicklung

- 17 Der Vierjahreszyklus
- 18 UEFA Champions League
- 22 UEFA Europa League
- 26 Ergebnis nach Aktivitäten gegliedert

II. ANHANG

- Erläuterungen und Anmerkungen zum Jahresabschluss
- Berichte der Revisionsstelle

VORWORT DES UEFA-PRÄSIDENTEN

Natürlich bleibt es dem Leser überlassen, seine eigenen Schlussfolgerungen zu ziehen, doch meiner Ansicht nach fällt der Finanzbericht der UEFA für die Saison 2010/11 äusserst zufriedenstellend aus. In einer für die europäische und die Weltwirtschaft ausserordentlich turbulenten Zeit ist es der UEFA gelungen, das Schiff sicher durch den Sturm zu steuern.

Dieser Bericht enthält nicht nur Zahlen, die diese Tatsache belegen, sondern auch Worte und Leitsätze, die den Leser an den Vorjahresbericht erinnern. Darauf bin ich stolz. In der Literatur und im Journalismus mögen Wiederholungen verpönt sein, doch im Finanzbericht der UEFA erinnert die Wiederholung grundlegender Konzepte an ein Team, das seiner genau festgelegten Spielphilosophie in jeder Situation treu bleibt.

Die Wahrung der Stabilität in der Finanzkrise stellte eine grosse Herausforderung dar. Das Risikomanagement war ein fortlaufender Prozess und die Vermögenswerte wurden breit gestreut. Die Strategie zahlte sich aus, doch am Ende des Finanzjahres 2010/11 und bei Drucklegung dieses Berichts war immer noch grosse Wachsamkeit geboten, um auch für das nächste Finanzjahr ähnliche Ergebnisse zu ermöglichen.

Die UEFA räumt dem Fussball stets oberste Priorität ein. Das Ziel besteht darin, unsere Wettbewerbe so effizient wie möglich durchzuführen und eine möglichst gute Bühne zu bieten, auf der die Spitzenspieler Emotionen, Intensität und Unterhaltung herbeizaubern können, die für die Gesellschaft gerade in Krisenzeiten von sehr grossem Wert sind. Aus diesem Finanzbericht geht hervor, dass wir dank unserer Erfahrung auf verantwortungsvolle Weise Einnahmen generieren konnten, die wir wiederum in den Fussball und seine Zukunft investieren können.

Bezeichnend für das Finanzjahr 2010/11 war, dass die UEFA bereits im Voraus bestätigen konnte, dass der Finanzrahmen für das HatTrick-III-Programm höher ausfallen würde als in der Vergangenheit. Diese Ankündigung ermöglichte eine Zukunftsplanung und brachte den Vorteil mit sich, dass die Nationalverbände mehr Spielraum für die Zusammenarbeit mit anderen Interessenträgern erhielten.

Ebenfalls hervorzuheben ist die Tatsache, dass die Ausschüttung an die teilnehmenden Mannschaften dieses Jahr dank höherer Einnahmen von den Broadcastern und den kommerziellen Partnern, welche die UEFA-Wettbewerbe in der Berichtsperiode unterstützten, erstmals die Grenze von EUR 1 Mrd. überschritt – und dies in einem Jahr ohne Verteilung der Einnahmen aus einer EM-Endrunde.

In einer Zeit, in der das finanzielle Fairplay überaus grosse Bedeutung erlangt hat und wir hart daran arbeiten, Betrug und Wettmanipulation aus dem Fussball zu verbannen, ist es umso wichtiger, dass die UEFA eine Vorbildfunktion wahrnimmt. Dieser Bericht möchte einen klaren Eindruck davon vermitteln, was die Finanzverantwortlichen bei der UEFA unter der Aufsicht der Finanzkommission anstreben: eine Garantie, dass die Vermögenswerte effizient in Unterstützung für die Mitgliedsverbände umgemünzt werden, einen Nutzen für die Gesellschaft und eine Bestätigung, dass die UEFA sich ungeachtet der Veränderungen des finanziellen Klimas in erster Linie für den Fussball einsetzt.

Michel Platini
UEFA-Präsident

EINE FINANZSTRATEGIE IM EINKLANG MIT DEN GRUNDWERTEN DER UEFA

Eine Verbindung zwischen den Beatles und dem Finanzbericht der UEFA herzustellen, mag ziemlich abwegig erscheinen. Doch der Fussball lebt von der Liebe zum Spiel – sowohl von der Begeisterung des Spielers als auch von der des Zuschauers. Und genau hier besteht eine gewisse Parallele zu den Beatles. Das Lied „Money can't buy me love“ könnte in das Leitbild der UEFA aufgenommen werden und ein wesentlicher Punkt bei der Präsentation der Finanzzahlen der Saison 2010/11 sein.

Der erste der elf zentralen Werte der UEFA bezieht sich darauf, dass dem Fussball Priorität einzuräumen ist. Es

Die UEFA engagiert sich für „Good Governance“ und die Förderung von „Good Governance“ in ihren Mitgliedsverbänden. Die Führungsrolle auf diesem Gebiet bringt Verantwortlichkeiten und Pflichten mit sich. Die Finanzen der UEFA müssen daher zeigen, dass „Good Governance“ zu Hause beginnt.

Die UEFA engagiert sich für die Wahrung und Stärkung des Gleichgewichts zwischen Nationalmannschaftsfussball und Klubfussball als einander ergänzende Elemente. Die finanziellen Ressourcen müssen deshalb angemessen auf beide verteilt werden.

„Die wirtschaftliche Lage der UEFA muss als Vorbild für das finanzielle Fairplay im Hinblick auf Verantwortung, Fairness und Transparenz dienen.“

geht darum sicherzustellen, dass im Fussball der Sport, das Spiel, die Unterhaltung und Freude und nicht das Geschäft, die Märkte und Produkte im Vordergrund stehen. Als nicht gewinnorientierte Organisation geht es der UEFA nicht darum, möglichst viel Geld zu verdienen, sondern darum, Einnahmen so zu verwenden, dass die Begeisterung der Menschen für den Fussball noch grösser wird. Einnahmen sind als Mittel zum Zweck anzusehen. Ein Mittel, das dafür eingesetzt werden kann, Millionen Menschen Freude und Unterhaltung zu bieten, Menschen jeden Alters auf Breitenfussballebene die Möglichkeit zu bieten, Fussball zu spielen, oder die enormen gesellschaftlichen Effekte dieses Sports zu nutzen, der Menschen vereint und gleichzeitig Werte wie Integrität und Respekt fördert.

Deshalb ist der jährliche Finanzbericht für die UEFA weit mehr als eine Auflistung von Zahlen in Soll- und Haben-Spalten. Er ist eine Publikation, welche die Grundwerte der UEFA widerspiegeln muss.

Die UEFA engagiert sich für die Stärkung der Solidarität, die Sicherung der Zukunft des Fussballs und die Maximierung des Nutzens, den der Fussball der Gesellschaft als Ganzes bieten kann. Die Finanzen der UEFA müssen daher das Solidaritätskonzept reflektieren und unterstreichen.

Die UEFA setzt sich für die sportliche Integrität ein, indem sie bei der effizienten Durchführung ihrer Wettbewerbe den wahren Geist des Fussballs beschützt. Zudem sollen die Einnahmen aus kommerziellen Verträgen zum Nutzen des europäischen Fussballs optimiert werden. Die Finanzergebnisse zeigen auf, ob die sportlichen und wirtschaftlichen Kriterien in Einklang gebracht und diese Ziele erreicht wurden.

Die UEFA engagiert sich für Fairplay auf und neben dem Spielfeld. Das finanzielle Fairplay steht auf ihrer Tagesordnung weit oben: Will die UEFA den europäischen Fussball in die richtige Richtung führen und optimale administrative Unterstützung bieten, muss sie selbst das finanzielle Fairplay hinsichtlich Verantwortung, Gerechtigkeit und Transparenz vorleben.

Daraus ergibt sich die Pflicht für die UEFA, auf den Seiten dieses Finanzberichts für das Geschäftsjahr 2010/11 die finanziellen Ergebnisse transparent darzustellen, klare Angaben über die Herkunft und Verwendung der Mittel zu machen und damit zu zeigen, dass Geld zwar, wie die Beatles singen, keine Liebe kaufen kann, dass es jedoch dafür eingesetzt werden kann, die Begeisterung für die weltweit beliebteste Sportart weiter zu vergrössern.



HÖHEPUNKTE DES FINANZJAHRES 2010/11

Normalerweise sind die Finanzjahre zwischen Welt- und Europameisterschaftsendrunden entsprechend dem Geschehen auf dem Spielfeld weniger ereignisreich. Die UEFA-Saison 2010/11 war jedoch von folgenden bedeutenden Ereignissen geprägt:

- Der Qualifikationsturnier zum EURO 2012, bei dem 51 Nationalmannschaften um einen Platz bei der Endrunde in Polen und der Ukraine vom 8. Juni bis 1. Juli 2012 kämpften, begann.
- Die zweite Saison des laufenden Dreijahreszyklus der beiden grossen Klubwettbewerbe wurde erfolgreich abgeschlossen. Höhepunkt der Saison war ein unvergessliches UEFA-Champions-League-Endspiel zwischen dem FC Barcelona und Manchester United FC im neuen Wembley-Stadion in London.
- Die Endrunde der UEFA-U21-Europameisterschaft wurde in Dänemark ausgerichtet und war vom Fehlen einiger grosser Verbände gekennzeichnet. Spanien stellte seine Qualitäten zum wiederholten Mal unter Beweis und holte sich den Titel gegen ein beeindruckendes Team aus der Schweiz, das zum ersten Mal im Endspiel stand.
- Das Format sämtlicher UEFA-Juniorenwettbewerbe blieb unverändert. Der finanzielle Beitrag der UEFA an die Reisekosten der Mannschaften in den Zwischen- und Endrunden wurde jedoch erhöht.

Abseits des Spielfelds sind insbesondere folgende finanzbezogene Entwicklungen zu erwähnen:

- Das zweite Bürogebäude der UEFA, La Clarière, das zusätzlich zu den bereits bestehenden Büros im Haus des europäischen Fussballs auf der gegenüberliegenden Strassenseite 240 Arbeitsplätze bietet, wurde im Oktober 2010 offiziell eingeweiht.
- Der Bau eines dritten, angrenzenden Bürogebäudes mit 190 zusätzlichen Arbeitsplätzen (Bois-Bougy), kommt rasch voran; die Einweihung ist für März 2012 geplant.
- Die zusätzlichen Gebäude sollen den UEFA-Campus in Nyon vervollständigen und es ermöglichen, dass sämtliche Mitarbeiter der UEFA an einem Ort arbeiten. Ebenfalls auf dem Campus befindet sich das Sportzentrum Colovray mit seinen Fussballfeldern und modernen Einrichtungen, das die UEFA u.a. für die Durchführung von Schiedsrichter- und Trainerausbildungskursen nutzt.

In Sachen interne Administration war die Verwaltung der Vermögenswerte 2010/11 aufgrund der unsicheren Finanzmärkte in Europa und der negativen Schlagzeilen aus der Bankenwelt keine leichte Aufgabe. Die Strategie einer breiten Diversifizierung unter Einbeziehung von Banken mit Top-Ratings erwies sich für die UEFA als die angemessenste Lösung in dieser Situation. Währungseffekte, die in erster Linie auf den Euro-Franken-Kurs zurückzuführen waren, hatten bedeutende Auswirkungen auf die Jahresrechnung 2010/11. Es handelte sich dabei um eine einmalige Auswirkung hoher, nicht realisierter Wechselkursverluste auf das Nettoergebnis. Die gleiche Konstellation bewirkte gleichzeitig eine dauerhafte positive Auswirkung im Zusammenhang mit dem in Euro ausgewiesenen Eigenkapital.

„Ab 2011/12 wird der Euro nicht nur als Berichtswährung, sondern auch als neue offizielle Buchwährung verwendet.“

2010/11 war das letzte Finanzjahr mit dem Schweizer Franken als offizielle Währung für die Verbuchung des Tagesgeschäfts. Ab 2011/12 wird der Euro nicht nur als Berichtswährung, sondern auch als neue offizielle Buchwährung verwendet. Das Eigenkapital der UEFA, ursprünglich in Schweizer Franken, wurde folglich in Euro umgewandelt. Aufgrund der Stärke des Schweizer Frankens gegenüber der europäischen Einheitswährung zu diesem Zeitpunkt resultierte daraus ein UEFA-Eigenkapital in Höhe von beinahe EUR 500 Mio.

Das Finanzjahr 2011/12 wird auch durch die Einführung einer integrierten Finanz- und Verwaltungssoftware gekennzeichnet werden. Der Zeitpunkt, um das Kostenrechnungssystem der UEFA noch stärker an internationale Standards anzupassen, wurde als ideal erachtet. Da die Vorauszahlungen für die bevorstehenden Spielzeiten nun direkt in der Bilanz enthalten sind und nicht mehr über die frühere Position „Periodenabgrenzung“ laufen, haben sich einige Zahlen von 2009/10 in der neuen Gliederung im Vergleich zum letztjährigen Finanzbericht geändert. Das Endergebnis bleibt hingegen unverändert.

ERFOLGSRECHNUNG

Bei den Gesamteinnahmen der UEFA in Höhe von EUR 1 384,5 Mio. wurde im Vergleich zum Vorjahr ein leichter Anstieg in 2010/11 verzeichnet. Ab diesem Finanzjahr und im Hinblick auf die Übernahme internationaler Standards sind die auf die kommenden Spielzeiten bezogenen Zahlungen nicht mehr in den

Wettbewerbe überschritt der Betrag, der an die teilnehmenden Mannschaften ausgeschüttet wurde, erstmals die Marke von EUR 1 Mrd. Nicht einmal im Finanzjahr 2007/08, als die Ausschüttungen von der EURO 2008 in dieser Rubrik enthalten waren, wurde diese Höhe erreicht.

„Der Betrag, der an die teilnehmenden Mannschaften ausgeschüttet wurde, hat erstmals die Marke von EUR 1 Mrd. überschritten.“

Zahlen dieser Periode enthalten, sondern werden direkt in der Bilanz ausgewiesen – daher auch die Neugliederung der Zahlen 2009/10.

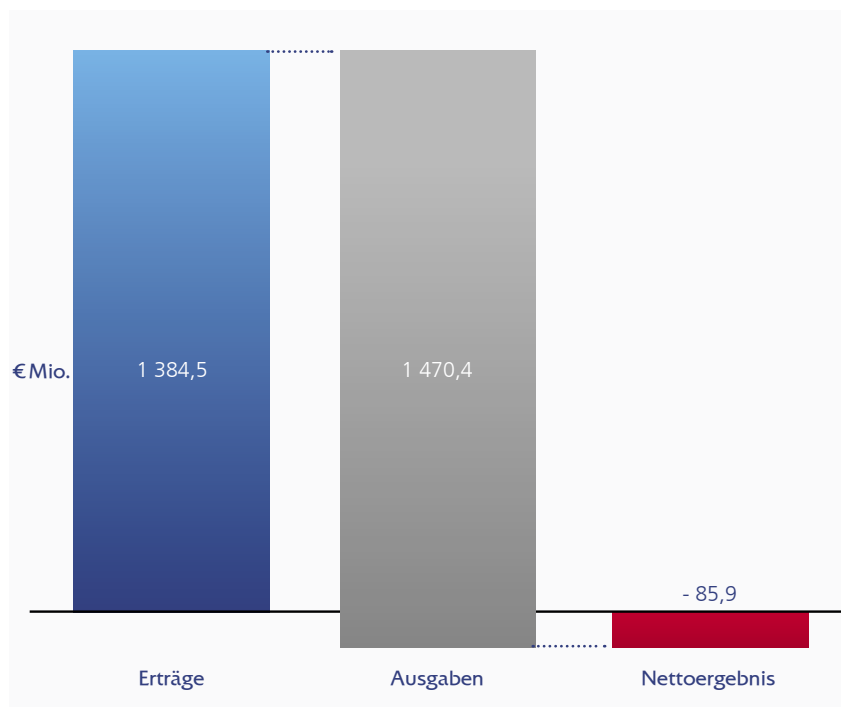
Dank höherer Einnahmen von den Broadcastern und Sponsoren für die im Berichtsjahr ausgetragenen

Das Nettoergebnis von EUR minus 85,9 Mio. (das vom UEFA-Kongress 2010 genehmigte Budget belief sich auf EUR minus 75 Mio.) war stark von Wechselkursverlusten geprägt, insbesondere von nicht realisierten Verlusten, auf welche die UEFA



jedoch keinen Einfluss hatte. Die Schwäche des Euro gegenüber dem Schweizer Franken hatte gleichzeitig positive Auswirkungen auf das in Euro ausgewiesene Eigenkapital der UEFA, wie aus Seite 16 hervorgeht. Trotz des Verlustes von EUR 85,9 Mio. nahm das Eigenkapital der UEFA in der gleichen Zeitspanne nur um EUR 40,2 Mio. ab und beläuft sich nun auf EUR 493,7 Mio.

Das aussagekräftigere Resultat der UEFA im Finanzjahr 2010/11 ist deshalb auf der Grundlage des Betriebsergebnis zu messen. Die 2010/11 erreichte, beeindruckende Zahl von EUR 76,7 Mio. liegt sowohl deutlich über dem Ergebnis von 2009/10 (EUR 45 Mio.) als auch über dem vom UEFA-Kongress genehmigten Budget 2010/11 (EUR 45,5 Mio.).



€ Mio.	2010/11	2009/10
Total Erträge	1 384,5	1 308,8
Total Eventausgaben	- 1 193,3	- 1 156,8
davon Ausschüttungen an Teilnehmermannschaften	- 1 000,6	- 960,2
Bruttoergebnis	191,2	152,0
Total Personalkosten	- 44,6	- 35,3
Total diverse Ausgaben	- 69,9	- 71,7
Betriebsergebnis	76,7	45,0
Total betriebsfremde Posten	75,4	126,5
Total Solidaritätszahlungen	- 238,0	- 237,9
Nettoergebnis	- 85,9	- 66,4

MITTELHERKUNFT

Die Zusammensetzung der Gesamteinnahmen der UEFA wird aus zwei Perspektiven genauer analysiert, nämlich nach Kostenart und nach Aktivität (Wettbewerb).

„Die Broadcasting-Einnahmen machten weiterhin den grössten Anteil aus.“

Zusätzlich zu den ersten vier Positionen in der konsolidierten Erfolgsrechnung umfassen die Gesamteinnahmen der UEFA auch das Ergebnis aus der Vermögensverwaltung sowie die Finanzierung

aus dem EURO-Pool, was für 2010/11 ein Total von EUR 1 453,1 Mio. ergibt.

Innerhalb den Erträgen machen die Übertragungsrechte mit 75 % weiterhin den grössten Anteil aus, während auf die Einnahmen aus den kommerziellen Rechten weitere 19 % entfallen. Zum ersten Mal trug die Vermögensverwaltung aufgrund der Schwäche des Euro gegenüber dem Schweizer Franken, der sehr hohe – wenngleich nicht realisierte – Wechselkursverluste verursachte, nicht zu einer Erhöhung der Gesamteinnahmen bei, sondern verursachte leider deren Verringerung.

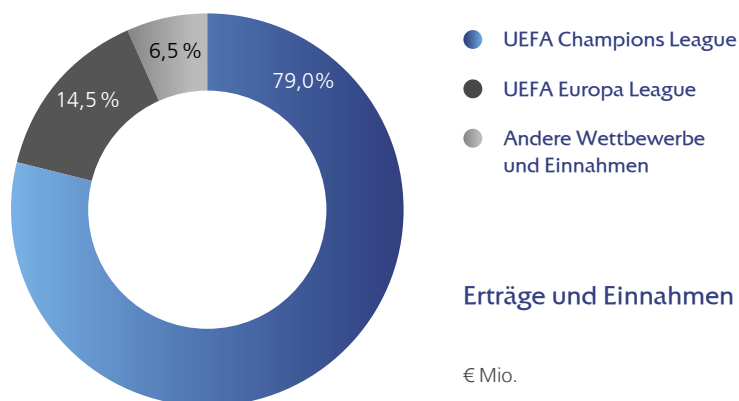
Erträge und Einnahmen nach Kostenarten

€ Mio.	2010/11	2009/10
Übertragungsrechte	1 086,3	1 023,0
Kommerzielle Rechte	275,1	273,3
Kartenverkauf und Hospitality	9,1	3,3
Übrige Einnahmen	14,0	9,2
Total Erträge	1 384,5	1 308,8
Finanzergebnis	- 30,9	18,8
Auflösung EURO-Pool	99,5	101,7
Mittelherkunft	1 453,1	1 429,3



Die folgende Tabelle zeigt die Mittelherkunft der UEFA 2010/11 nach Aktivität, d.h. nach Wettbewerb. Die Gesamteinnahmen aus der UEFA Champions League, einschliesslich Kartenverkauf, in Höhe von EUR 1 147,8 Mio., machten 79 % des Gesamtbetrags aus, während EUR 210,4 Mio. in effektiven und 14,5 % in relativen Zahlen aus der UEFA Europa

League stammten. Beide Zahlen liegen höher als im Vorjahr. Beim Vergleich der Gesamteinnahmen aus der UEFA Europa League mit jenen aus der UEFA Champions League sei jedoch daran erinnert, dass es einige Jahre gedauert hat, bis die UEFA Champions League ihren aktuellen Status und Standard erreicht hat.



Erträge und Einnahmen nach Wettbewerben und Aktivitäten

€ Mio.	2010/11	2009/10
UEFA EURO	0	0
UEFA Champions League	1 147,8	1 099,4
UEFA Europa League	210,4	195,0
Übrige Wettbewerbe und Einnahmen	94,9	134,9
Mittelherkunft	1 453,1	1 429,3



MITTELVERWENDUNG

Es ist die Verantwortung und Pflicht der UEFA, ihre Einnahmen so effizient und nachhaltig wie möglich zu verwenden. Bei weitem der grösste Teil (EUR 1 000,6 Mio.) wurde an die Teilnehmermannschaften der UEFA-Wettbewerbe ausgeschüttet. Weitere Informationen dazu sind auf den folgenden Seiten zu finden, die über die Wettbewerbsergebnisse der UEFA Champions League und der UEFA Europa League Auskunft geben.

abgrenzungen gemacht und ausgewiesen werden. Aus diesem Grund wurden die Zahlen 2009/10 neu gegliedert.

Die gesamten Organisationskosten der Hauptwettbewerbe der UEFA haben sich nicht verändert und umfassen die UEFA Champions League, die UEFA Europa League und den UEFA-Superpokal sowie den EM-Qualifikationswettbewerb. Die Organisationskosten aller anderen Wettbewerbe, einschliesslich der

„Es ist die Verantwortung und Pflicht der UEFA, ihre Einnahmen so effizient und nachhaltig wie möglich zu verwenden.“

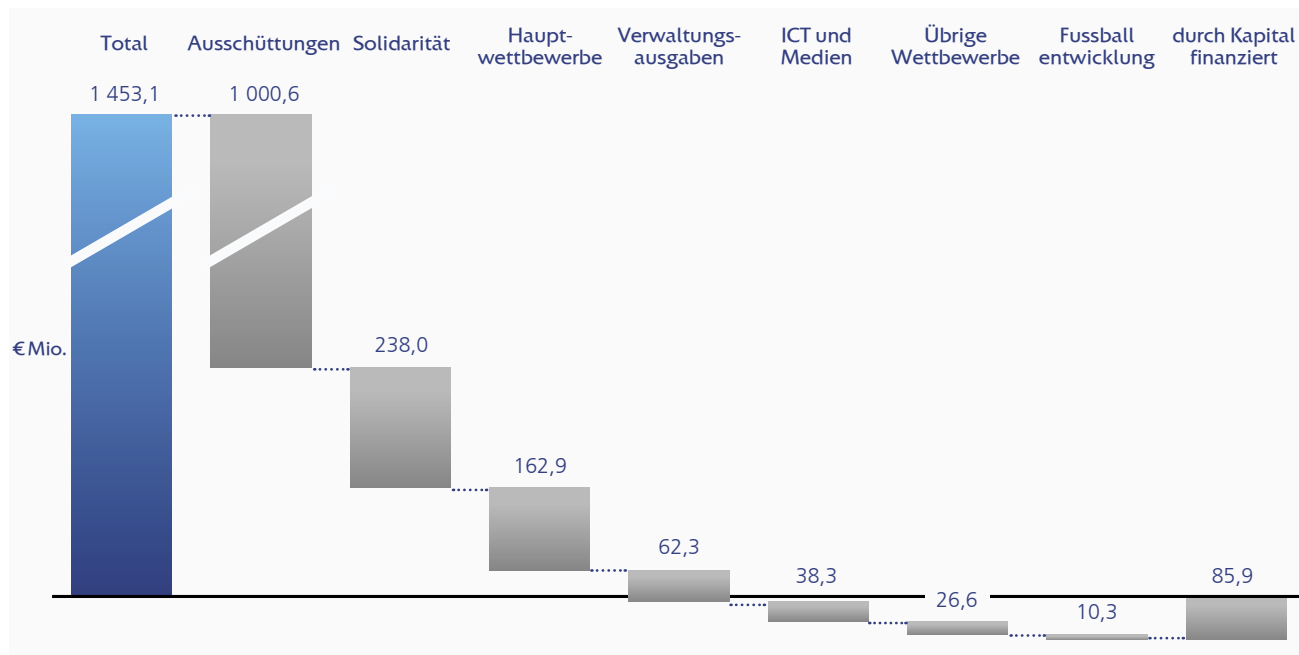
Die UEFA freut sich sehr darüber, dass die Solidaritätszahlungen, einschliesslich der ihren Mitgliedern über das HatTrick-Programm zur Verfügung gestellten Mittel, bei der Mittelverwendung mit EUR 238 Mio. den zweiten Platz einnehmen.

Eine positive Auswirkung der neuen Rechnungslegungsgrundsätze, gemäss denen die Einnahmen und Ausgaben im Zusammenhang mit der EURO 2012 in der Bilanz abgegrenzt werden, ist die Möglichkeit, die Jahresergebnisse direkt miteinander zu vergleichen, da bei den Organisationskosten keine Perioden-

Junioren- und Frauenwettbewerbe sowie der UEFA-U21-Europameisterschaft, werden unter „übrige Wettbewerbe“ ausgewiesen. Dieses Total stieg 2010/11, da in diesem Finanzjahr eine U21-Endrunde stattgefunden hat.

Die Verwaltungsausgaben der UEFA in Höhe von EUR 62,3 Mio. blieben unter Kontrolle. In dieser Summe sind alle Ausgaben zusammengefasst, die nicht direkt einem Wettbewerb oder spezifischen Projekten zugewiesen werden. Die UEFA hält diese Verwaltungsausgaben strikt unter Kontrolle, damit sie langfristig die 4 %-Grenze nicht überschreiten.





€ Mio.

	2009/10	2010/11	in %
Ausschüttung an Teams der Hauptwettbewerbe	- 960,2	- 1 000,6	68,9 %
Solidarität (inkl. HatTrick)	- 237,9	- 238,0	16,4 %
Organisation : Hauptwettbewerbe	- 162,5	- 162,9	11,2 %
Organisation : Übrige Wettbewerbe	- 25,2	- 26,6	1,8 %
Fussballentwicklung (inkl. Ausbildung und Events)	- 7,9	- 10,3	0,6 %
ICT und Medientechnologie	- 45,9	- 38,3	2,7 %
Verwaltungsausgaben	- 56,1	- 62,3	4,3 %
Nettofinanzierung aus UEFA-Eigenkapital	66,4	85,9	- 5,9 %
Total Mittelverwendung	1 429,3	1 453,1	100,0 %



VERWALTUNGSAusGABEN

Die Ausgaben im Zusammenhang mit der Tätigkeit der UEFA als Dachorganisation lassen sich in folgende Positionen aufgliedern:

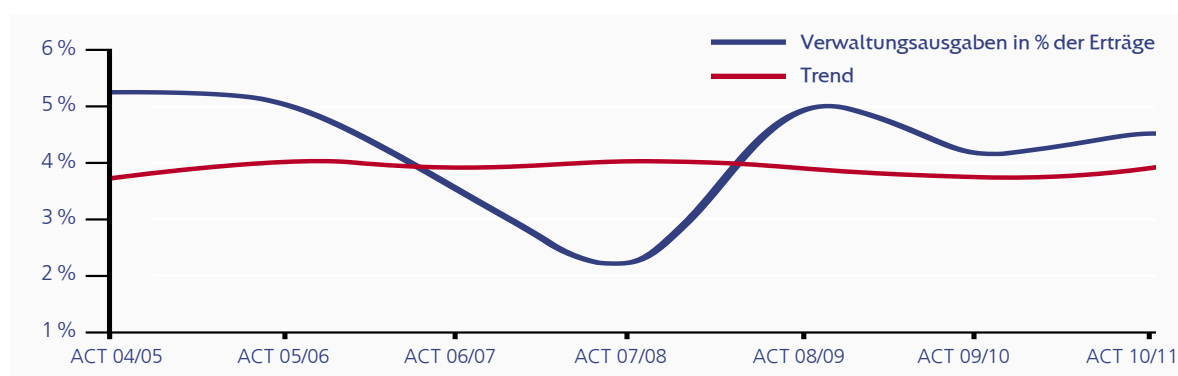
- **Administrationskosten** der UEFA enthalten Personalaufwand sowie andere allgemeine administrative Kosten wie Reisen und Bürobetrieb, die zur Zeit nicht direkt einem spezifischen Wettbewerb oder Projekt zugewiesen werden. Im Vergleich zu 2009/10 ist der Kostenanstieg in Euro eindeutig auf den stärkeren Schweizer Franken zurückzuführen, da die meisten dieser Verwaltungsausgaben in der Lokalwährung anfallen. Diese Kategorie enthält auch die Unterhalts- und

„Die UEFA setzt sich dafür ein, die Verwaltungskosten so niedrig wie möglich zu halten.“

Betriebskosten der drei Gebäude in Nyon. Mit der Einführung eines neuen Kostenrechnungssystems 2011/12 werden diese Umlagegrundsätze in Anbetracht der Tatsache, dass die UEFA-Gebäude grösstenteils von operativen Abteilungen besetzt werden, angepasst. Um dieser Tatsache auch in finanzieller Hinsicht gerecht zu werden, sollten die entsprechenden Kosten, zum Beispiel für UEFA-Wettbewerbe oder Schiedsrichter, den jeweiligen Wettbewerben belastet werden. Diese Änderung bedeutet, dass unter dieser Rubrik künftig geringere Administrationskosten, unter den einzelnen UEFA-Wettbewerben hingegen die effektiven Gesamtkosten ausgewiesen werden.

- **Institutionelles und Disziplinarverfahren:** Diese Position umfasst die Organisation des UEFA-Kongresses, die Sitzungen des UEFA-Exekutivkomitees und, wie ihr Titel besagt, die Disziplinarverfahren, einschliesslich des Engagements der UEFA in der Wettbetrugsbekämpfung.
- **Kommissionen und Ausschüsse:** Dieser Bereich umfasst die Gesamtkosten für sämtliche UEFA-Kommissionen und -Ausschüsse. Der Rückgang der Ausgaben im Vergleich zu 2009/10 ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass im Vorjahr die Uniformen ersetzt wurden und diese Investition unter dieser Unterrubrik ausgewiesen wurde.

Die UEFA setzt sich dafür ein, die Verwaltungskosten so niedrig wie möglich zu halten, damit möglichst hohe Summen für die Solidaritätszahlungen, die Fussballentwicklung und die an den UEFA-Wettbewerben teilnehmenden Teams zur Verfügung stehen. Die UEFA überwacht den Anteil der Verwaltungsausgaben an den Gesamteinnahmen wie erwähnt genau, mit dem Ziel, unter der 4 %-Marke zu bleiben. Die folgende Grafik zeigt die Entwicklung in den letzten Jahren, indem sie die jährlichen Verwaltungsausgaben mit den durchschnittlichen Gesamteinnahmen über vier Jahre vergleicht. Dies bietet die beste Grundlage für Vergleiche, da diese sonst von den alle vier Jahre stattfindenden Endrunden der UEFA-Fussball-Europameisterschaft verzerrt würden.



€ Mio.

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
UEFA-Administrationskosten	31,3	32,6	36,8	48,7
Institutionelles und Disziplinarverfahren	12,0	12,4	16,9	11,8
Kommissionen und Ausschüsse	1,3	1,3	2,4	1,8
Total Verwaltungsausgaben	44,6	46,3	56,1	62,3

SOLIDARITÄT

Zahlenmässig ist der für Solidaritätszahlungen bereitgestellte Betrag der zweitgrösste Betrag nach jenem, der an die teilnehmenden Mannschaften ausgeschüttet wird. Dies ist aus der Grafik zur Mittelverwendung auf Seite 9 ersichtlich. Wichtiger jedoch ist, dass die Solidaritätszahlungen einen Eckpfeiler der Philosophie der UEFA darstellen.

„Die Solidaritätszahlungen stellen einen Eckpfeiler der Philosophie der UEFA dar.“

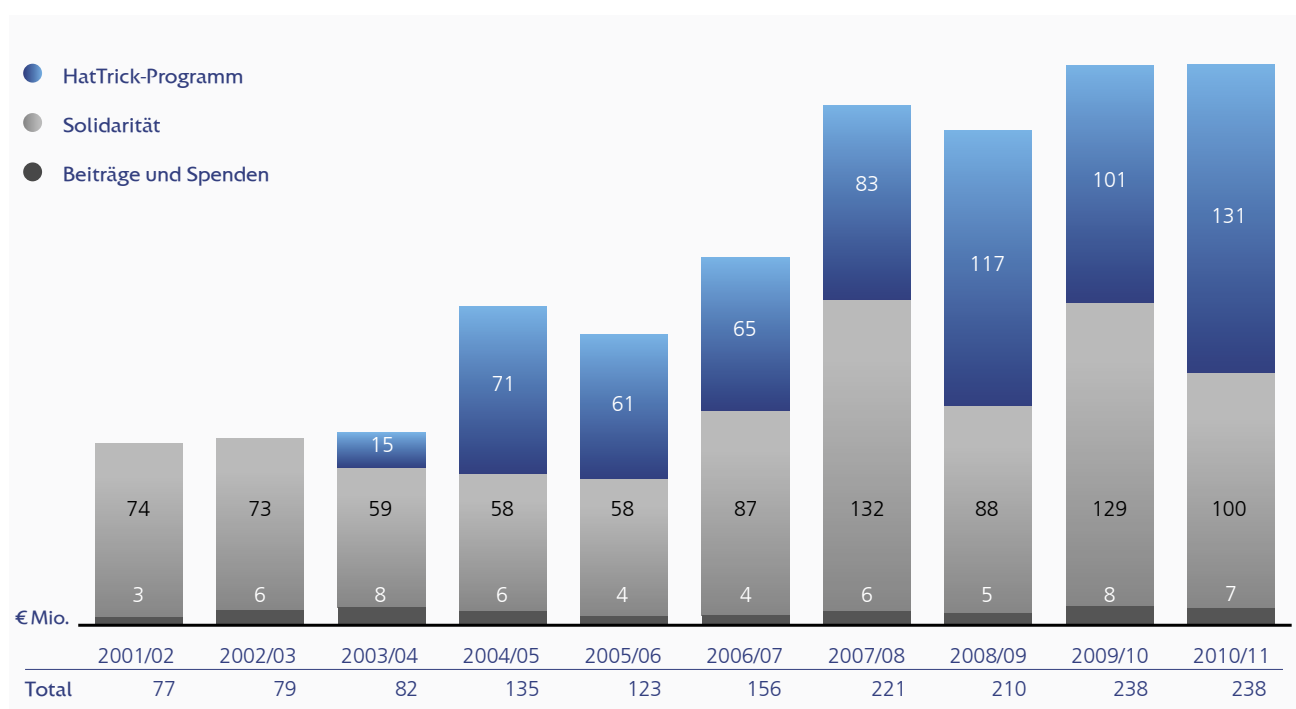
Dank der zentralen Vermarktung und der zunehmenden Beliebtheit der Spitzenwettbewerbe der UEFA gelingt es dieser als Dachorganisation, substanzielle Einnahmen zu erzielen. Das Ziel der UEFA besteht darin, einen möglichst hohen Anteil dieser Mittel in den europäischen Fussball zurückfliessen zu lassen, nicht nur über die Zahlungen an die an UEFA-Wettbewerben teilnehmenden Mannschaften und Mitgliedsverbände, sondern auch an diejenigen, die sich nicht für die Wettbewerbsphasen qualifiziert haben, aus denen Einnahmen generiert werden.

Damit wird ein doppeltes Ziel verfolgt, denn die Reduktion der finanziellen Unterschiede bringt den Vorteil mit sich, die sportlichen Unterschiede zu

verringern und einer möglichst grossen Zahl von Verbänden und Mannschaften Zugang zu den Spitzenwettbewerben zu bieten. Die Aufteilung der Ressourcen fördert die Entwicklung des europäischen Fussballs auf der Breiten- und Juniorenfussballebene in Verbänden und Klubs. Überdies ist das Solidaritätskonzept ein ungeschriebenes Gesetz mit dem Ziel, die ganze europäische Fussballfamilie zu fördern und die sozialen Werte des Fussballs zu verbreiten.

Solidaritätszahlungen werden geleistet an:

- Nationalverbände für die Entwicklung der Infrastruktur;
- Nationalverbände für die Mitfinanzierung gewisser statutarischer Aufgaben;
- Nationalverbände als Anreiz (Teilnahme an Nicht-Spitzenwettbewerben sowie für Good Governance, einschliesslich Klublizenzierung);
- in den frühen Phasen der UEFA Champions League und UEFA Europa League ausgeschiedene Klubs;
- andere Klubs der höchsten nationalen Spielklassen, die sich nicht für UEFA-Wettbewerbe qualifiziert haben, wobei die Ligen bzw. Verbände die Zahlungen für die Nachwuchsförderung verteilen.



UEFA-SOLIDARITÄTSZAHLUNGEN

Die vorangegangenen Seiten dieses Berichts haben sich auf die Herkunft der für die Solidaritätszahlungen verwendeten Einnahmen konzentriert. Es ist jedoch auch wichtig, einen Überblick über die Empfänger dieser Zahlungen zu bieten.

Die Fussballfamilie ist jedoch nicht in zwei Sektionen aufgeteilt, sondern bildet ein in sich geschlossenes Ganzes. Wie in einer richtigen Familie gründet die Solidarität im europäischen Fussball auf gemeinsamen Werten – was bedeutet, dass die Einnahmen dem

„Wie in einer richtigen Familie gründet die Solidarität im europäischen Fussball auf gemeinsamen Werten.“

Informationen zu den verschiedenen Empfängern sind in der Tabelle auf der nächsten Seite aufgeführt. Bei der Interpretation dieser Informationen ist zu berücksichtigen, dass ein Teil der Solidaritätszahlungen aus Einnahmen aus Klubwettbewerben stammt und daher vorwiegend dem Klubfussball zugutekommt. Der andere Teil, der aus dem Nationalmannschaftsfussball finanziert wird und aus den Endrunden der UEFA-Fussball-Europameisterschaft stammt, wird den Nationalverbänden im Rahmen des HatTrick-Programms zur Verfügung gestellt.

Klub- und dem Nationalmannschaftsfussball zugutekommen. Die gegenseitigen Beziehungen können anhand der Tatsache illustriert werden, dass alle vier Jahre, wenn eine EURO stattfindet, ein wesentlicher Anteil der finanziellen Ausschüttungen an die Klubs gelangt, die am Erfolg dieses Turniers teilhaben. Andererseits wird, wie in der Tabelle auf der nächsten Seite zu sehen ist, ein Teil der jährlichen Einnahmen aus dem Klubfussball in den EURO-Pool eingezahlt und an die Nationalverbände weitergeleitet.

Aus dem Nationalmannschaftsfussball finanzierte Solidaritätszahlungen

- 1 Das HatTrick-Programm für den Vierjahreszyklus 2008-12 sieht eine Solidaritätszahlung von insgesamt EUR 2,5 Mio. pro Verband vor, die für Investitionen in die Fussballinfrastruktur zu verwenden ist. Die im Finanzjahr 2010/11 verteilten Beträge sind in diesem Abschnitt ausgewiesen. In einigen Fällen sind darin noch Zahlungen aus dem ersten HatTrick-Zyklus (2004-08) enthalten.
- 2 Zudem sieht das HatTrick-Programm jährliche Solidaritätszahlungen zugunsten der Nationalverbände bestehend aus folgenden Elementen vor:
 - EUR 500 000 als jährliche Solidaritätszahlung zur Deckung der laufenden Kosten;
 - EUR 800 000 als maximale jährliche Anreizzahlung, einschliesslich folgender Höchstbeträge:
 - EUR 250 000 (max.) für die Teilnahme an Nicht-Spitzenwettbewerben der UEFA;
 - EUR 250 000 (max.) für die Umsetzung und Anwendung des UEFA-Klublizenzierungsverfahrens;
 - EUR 100 000 (max.) für die Umsetzung und Anwendung der UEFA-Trainerkonvention;
 - EUR 100 000 (max.) für die Umsetzung und Anwendung der UEFA-Breitenfussball-Charta;
 - EUR 100 000 (max.) für die Verbesserung der Good Governance;
 - Der Beitrag der UEFA an die Umsetzung und Anwendung der Schiedsrichterkonvention ist ebenfalls Teil der HatTrick-Solidaritätszahlungen.

Das UEFA-Studiengruppen-Programm und das HatTrick-Ausbildungsprogramm sind zwar nicht in den nach Verbänden aufgeschlüsselten Summen enthalten, werden jedoch ebenfalls über den EURO-Pool finanziert und sind daher im jährlichen Gesamtbetrag für die Solidarität inbegriffen.

Aus dem Klubfussball finanzierte Solidaritätszahlungen

- 3 Eine von der Anzahl ausgetragener Spiele abhängige Pauschalsumme wurde an die Klubs ausbezahlt, die an der UEFA Champions League teilnahmen, sich jedoch nicht für die Gruppenphase qualifizierten. Nationale Meister erhielten zusätzliche EUR 200 000. Keine Solidaritätszahlungen wurden an Klubs geleistet, die in den Qualifikationsrunden der UEFA Champions League mitspielten und die Gruppenphase erreichten.
- 4 Ein substanzieller Betrag wurde Klubs, die an keinem europäischen Wettbewerb teilnahmen, für die Juniorenförderung zur Verfügung gestellt. Gemäss den Entscheiden der zuständigen Ligen und/oder Nationalverbände wurden Klubs, die in den nationalen Topligen spielen, und in einigen Fällen auch Klubs der zweithöchsten Spielklasse in dieses Programm aufgenommen.
- 5 EUR 26,5 Mio. wurden in den EURO-Pool zugunsten der UEFA-Mitgliedsverbände überwiesen.
- 6 Die Formel gemäss Punkt 3 oben wurde auch in der UEFA Europa League angewandt.

€000 Total pro Land		Aus dem Nationalmannschafts- fussball finanziert		Aus dem Klubfussball finanziert			
		1	2	UEFA Champions League			UEFA Europa League
				3	4 Nicht	5	6
		Investitionen	Jährliche Solidarität	Ausgeschiedene Mannschaften	teilnehmende Mannschaften	Verbände	Ausgeschiedene Mannschaften
2 716	Albanien	–	1 221	330	305	500	360
2 656	Andorra	–	1 296	330	260	500	270
2 719	Armenien	–	1 356	330	263	500	270
3 077	Aserbeidschan	237	1 205	330	265	500	540
3 743	Belarus	72	1 632	460	269	500	810
3 324	Belgien	250	1 381	330	503	500	360
3 257	Bosnien-Herzegowina	353	1 265	330	269	500	540
2 994	Bulgarien	–	1 253	460	331	500	450
4 063	Dänemark	–	1 360	–	1 483	500	720
9 435	Deutschland	–	1 361	–	7 484	500	90
4 136	EJRM	1 156	1 341	330	269	500	540
15 781	England	–	1 414	–	13 687	500	180
2 742	Estland	–	1 381	330	261	500	270
5 601	Färöer-Inseln	2 925	1 316	330	260	500	270
4 101	Finnland	768	1 380	460	273	500	720
7 797	Frankreich	1 350	1 341	–	4 516	500	90
3 208	Georgien	47	1 436	330	265	500	630
5 805	Griechenland	1 208	1 380	130	2 317	500	270
3 040	Irland	–	1 381	330	379	500	450
2 845	Island	–	1 381	330	274	500	360
4 474	Israel	1 300	1 381	–	753	500	540
10 500	Italien	–	1 380	–	8 530	500	90
2 809	Kasachstan	–	1 224	460	265	500	360
2 910	Kroatien	–	1 300	460	290	500	360
4 054	Lettland	1 287	1 406	330	261	500	270
2 085	Liechtenstein	–	1 235	–	260	500	90
3 392	Litauen	585	1 356	330	261	500	360
3 387	Luxemburg	805	1 221	330	261	500	270
2 714	Malta	–	1 285	460	289	500	180
3 048	Moldawien	–	1 355	330	413	500	450
3 083	Montenegro	250	1 156	460	267	500	450
4 080	Niederlande	500	1 381	–	1 339	500	360
3 105	Nordirland	225	1 340	330	260	500	450
3 200	Norwegen	100	1 381	330	529	500	360
3 864	Österreich	575	1 361	330	468	500	630
3 720	Polen	250	1 381	460	589	500	540
3 411	Portugal	243	1 305	–	1 003	500	360
4 240	Rumänien	–	1 456	130	1 614	500	540
3 719	Russland	100	1 300	–	1 549	500	270
2 385	San Marino	–	1 115	330	260	500	180
4 333	Schottland	298	1361	130	1 504	500	540
6 035	Schweden	2 400	1 360	460	415	500	900
3 445	Schweiz	452	1 380	–	753	500	360
3 083	Serbien	–	1 380	–	753	500	450
3 639	Slowakei	680	1 346	–	753	500	360
3 426	Slowenien	492	1 381	330	273	500	450
10 001	Spanien	125	1 456	–	7 920	500	–
3 027	Tschechische Republik	–	1 381	330	456	500	360
5 268	Türkei	750	1 341	130	2 007	500	540
3 167	Ukraine	–	1 454	–	763	500	450
3 205	Ungarn	–	1 381	460	324	500	540
2 971	Wales	–	1 301	460	260	500	450
3 807	Zypern	400	1 321	460	316	500	810
222 627	TOTAL	20 183	71 243	13 300	69 891	26 500	21 510

BILANZ

Das Bilanzsumme der UEFA per 30. Juni 2011 ist deutlich, um über 30 %, gestiegen und beläuft sich auf über EUR 1,8 Mrd. Weitere akkumulierte Zahlungen im Zusammenhang mit der EURO 2012 und umfangreiche Vorauszahlungen für den Klubwettbewerbszyklus 2012-15 erklären diese Entwicklung.

Die Bilanzstruktur blieb im Wesentlichen unverändert. Die flüssigen Mittel in den Vermögenswerten der UEFA sowie die aufgelaufenen Erträge und Vorauszahlungen Dritter auf der Passivseite erklären die grössten Differenzen zwischen den letzten beiden Finanzjahren.

Ein genauerer Blick auf die Aktiven der UEFA zeigt, dass langfristige Wertpapiere abgenommen haben, während die Investitionen in Grundstücke und Gebäude gestiegen sind, womit eine noch breitere Diversifizierung erreicht wurde. Der Anstieg der Positionen „laufende Projekte und Vorräte“ sowie „Forderungen: Fussballpartner“ ist insbesondere auf die EURO 2012 zurückzuführen.

Die flüssigen Mittel machen mit EUR 1,069 Mrd. rund 60 % des Bilanztotals aus. Werden die EUR 419,5 Mio. der langfristigen Wertpapiere hinzugerechnet, beliefen sich die bei 22 Gegenparteien mit Top-Ratings, d.h. bekannten internationalen Banken, angelegten Vermögenswerte auf EUR 1,488 Mrd. und machten per 30. Juni 2011 einen Anteil von 82,5 % der UEFA-Vermögenswerte aus. Es wird eine monatliche

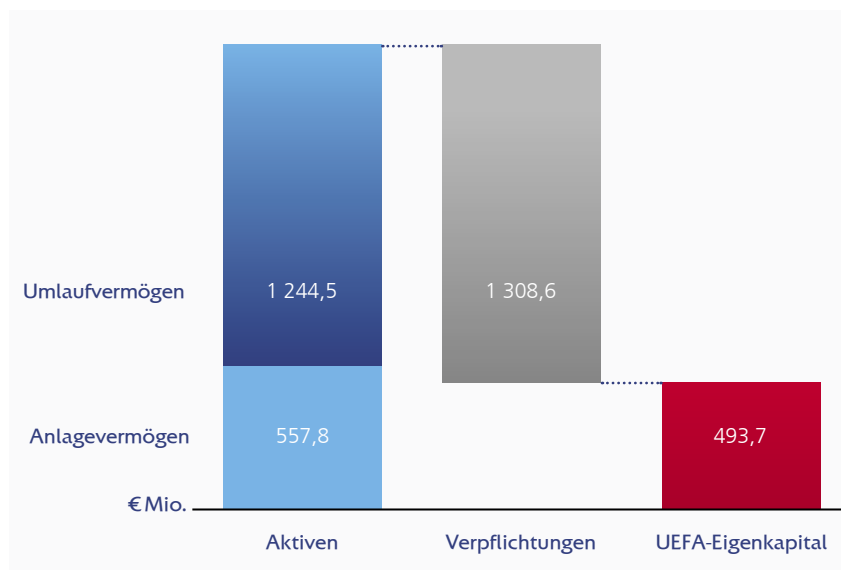
Risikoüberwachung dieser Finanzanlagen vorgenommen. In Anbetracht der Bedeutung der Vermögenswerte liefert die Beraterbank der UEFA externe Beratung sowie ein ausgeklügeltes Bewertungssystem, damit die Anlagen, das Vermögen der UEFA-Mitgliedsverbände, bestmöglich geschützt werden können.

„Es wird eine monatliche Risikoüberwachung dieser Vermögenswerte vorgenommen.“

Die Bilanz der UEFA kann als sehr solide gewertet werden. Selbst nach der Verbuchung des negativen Nettoergebnisses 2010/11 beläuft sich das Eigenkapital noch auf EUR 493,7 Mio., was nur EUR 40,2 Mio. weniger sind als vor einem Jahr. Dies ist auf den Wert des Schweizer Franken gegenüber dem Euro zurückzuführen, der einmalige negative Auswirkungen auf das Nettoergebnis 2010/11, im Gegenzug jedoch positive Auswirkungen auf die Entwicklung des in Euro ausgewiesenen UEFA-Eigenkapitals hatte. Da der Euro ab dem Finanzjahr 2011/12 Buchwährung der UEFA ist, wird das UEFA-Eigenkapital in Höhe von EUR 493,7 Mio. per 1. Juli 2011 vorgetragen, womit diese positiven Währungseinflüsse einen dauerhaften Effekt zeitigen.



© 2011 Getty Images



€ Mio.	30/06/2011	30/06/2010
Flüssige Mittel	1 068,8	705,0
Übriges Umlaufvermögen	175,7	86,2
Total Umlaufvermögen	1 244,5	791,2
Finanzanlagen	460,9	497,5
Übriges Anlagevermögen	96,9	83,1
Total Anlagevermögen	557,8	580,6
Total Aktiven	1 802,3	1 371,8
Kurzfristiges Fremdkapital	1 292,2	815,5
Übrige Verpflichtungen und Rückstellungen	16,4	22,4
Total Verpflichtungen	1 308,6	837,9
Total UEFA-Eigenkapital	493,7	533,9
Total Passiven	1 802,3	1 371,8





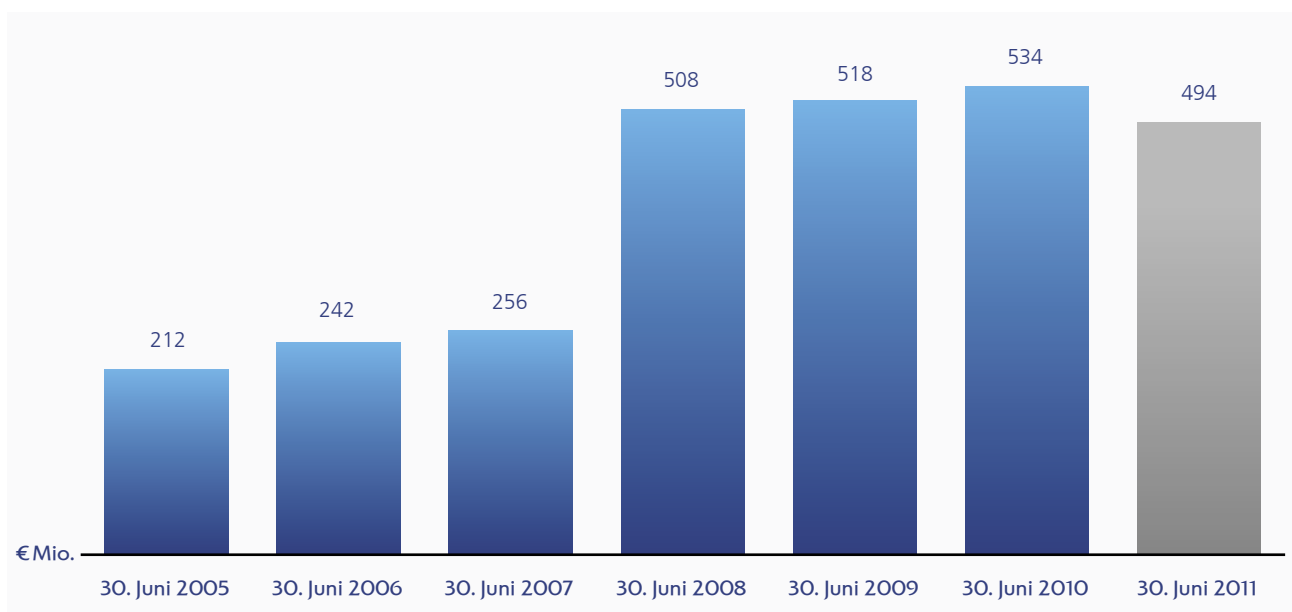
EIGENKAPITALENTWICKLUNG

Die Tatsache, dass die UEFA 2010/11 ein negatives Ergebnis von EUR 85,9 Mio. verzeichnete, ihr Eigenkapital jedoch in derselben Zeitspanne um lediglich EUR 40,2 Mio. von EUR 533,9 Mio. auf EUR 493,7 Mio. zurückging, ist währungsbedingt.

Das UEFA-Eigenkapital lautet auf Schweizer Franken, während der am Ende des Finanzjahres 2010/11 verzeichnete Rückgang des Eigenkapitals in Euro ausgedrückt wird. Die Stärke des Schweizer Francs gegenüber dem Euro am Bilanzstichtag bedeutete, dass der Franken-Betrag einem höheren Gegenwert in Euro entsprach. Der Wechselkurs am Ende des Finanzjahres lag bei 1,22 Schweizer Franken für einen Euro im Vergleich zu 1,32 im Vorjahr – dies erklärt den beträchtlichen Unterschied.

Es wird erwartet, dass Währungseffekte das UEFA-Eigenkapital in Euro weiterhin beeinflussen werden, jedoch in geringerem Ausmass, da rund 90 % der UEFA-Vermögenswerte auf Euro lauten und der Euro ab dem Finanzjahr 2011/12 auch die Buchwährung der UEFA sein wird. Diese positiven Auswirkungen werden das in Euro ausgewiesene UEFA-Eigenkapital, das zurzeit nahe bei der Marke von EUR 500 Mio. liegt, langfristig positiv beeinflussen.

Wie alle vier Jahre nach einer EM-Endrunde wird das UEFA-Eigenkapital, d.h. die Position Gewinnvortrag, im Verlaufe des Finanzjahres 2011/12 beträchtlich ansteigen. Die Verluste in den folgenden drei Finanzjahren werden anschliessend mit derselben Position verrechnet.



DER VIERJAHRESZYKLUS

Die UEFA ist eine nicht gewinnorientierte Organisation. Dieser grundlegende Aspekt wird allerdings nicht sichtbar, wenn die Ergebnisse eines einzelnen Finanzjahres isoliert betrachtet werden. Wie bereits erwähnt, endet ein Finanzjahr mit einer EM-Endrunde mit einem positiven Nettoergebnis,

„Die Einnahmen- und Ausgabenströme sind über eine vierjährige Finanzperiode zu betrachten, um ein aussagekräftiges Bild zu erhalten.“

während Jahre ohne EURO negativ enden. Die Einnahmen- und Ausgabenströme sind daher über eine vierjährige Finanzperiode zu betrachten, um ein aussagekräftiges Bild zu erhalten. Der vorliegende Bericht deckt einen Zyklus ab, der mit einem Jahr mit EM-Endrunde beginnt, gefolgt von drei Jahren ohne EURO. Die folgenden Zahlen beziehen sich auf den aktuellen Zyklus, der mit der UEFA EURO 2008 begann. Die Tabelle zeigt, dass die UEFA über vier Jahre Einnahmen von rund EUR 5,5 Mrd. generierte. Um transparent zu sein, ist es nötig, die Auflösung der EURO-Pool-Rückstellungen zu zeigen, mit denen das HatTrick-Programm der UEFA finanziert wird.

Von diesen insgesamt EUR 5,5 Mrd. schüttet die UEFA beinahe 62 % an teilnehmende Klubs und Nationalverbände aus und leistet Solidaritätszahlungen in Höhe von weiteren EUR 907 Mio. an Nationalverbände und Klubs. Natürlich werden auch beträchtliche Summen für die Organisation und Durchführung der Hauptwettbewerbe der UEFA benötigt. Wenn man die Organisationskosten der übrigen Wettbewerbe mit dem Total für Fussballentwicklung, Ausbildung und Veranstaltungen kombiniert, lässt sich festhalten, dass weitere EUR 123 Mio. in den Fussball zurückinvestiert werden. Aus einer anderen Perspektive tragen auch die Kosten für Medientechnologien (einschliesslich Investitionen in die UEFA-Website), sowie für das Videoarchivierungsprojekt („Legacy“) und die Informationstechnologien zur Entwicklung und Förderung des europäischen Fussballs bei. Die Verwaltungsausgaben sind auf Seite 10 weiter aufgeschlüsselt, wo betont wird, dass weniger als 4 % für den Betrieb der UEFA-Administration, der Kommissionen und Ausschüsse sowie für weitere institutionelle Aspekte verwendet werden.

Der Status der UEFA als nicht gewinnorientierte Organisation bedeutet, dass der Saldo am Ende eines Vierjahreszyklus (in diesem Fall im Geschäftsjahr 2010/11) Null betragen sollte. Im aktuellen Zyklus wird ein Überschuss in Höhe von EUR 56 Mio. verzeichnet.

€ Mio.	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	Kumuliert	in %
UEFA EURO	1 039	0	0	0	1 039	18,8 %
UEFA Champions League	822	820	1 099	1 148	3 889	70,4 %
UEFA Europa League	53	54	195	210	512	9,3 %
Übrige Wettbewerbe und Einnahmen	24	54	33	- 1	110	2,0 %
Bildung und Auflösung EURO-Pool-Rückstellung	- 342	117	102	96	- 27	- 0,5 %
Mittelherkunft	1 596	1 045	1 429	1 453	5 523	100,0 %
Ausschüttungen an Mannschaften	- 822	- 644	- 960	- 1 001	- 3 427	61,9 %
Solidarität (inkl. HatTrick)	- 221	- 210	- 238	- 238	- 907	16,4 %
Organisation: Hauptwettbewerbe	- 220	- 116	- 162	- 163	- 661	12,0 %
Organisation: übrige Wettbewerbe	- 19	- 21	- 25	- 27	- 92	1,7 %
Fussballentwicklung, Ausbildung und Veranstaltungen	- 6	- 7	- 8	- 10	- 31	0,6 %
ICT und Medientechnologie	- 28	- 29	- 46	- 38	- 141	2,6 %
Verwaltungsausgaben	- 44	- 46	- 56	- 62	- 208	3,8 %
Nettofinanzierung aus UEFA-Eigenkapital	- 236	28	66	86	- 56	1,0 %
Mittelverwendung	- 1 596	- 1 045	- 1 429	- 1 453	- 5 523	100,0 %

UEFA CHAMPIONS LEAGUE

In dieser zweiten Saison des Zyklus 2009-12 stiegen die Gesamteinnahmen auf EUR 1,145 Mrd. Neben den unten aufgeführten Gründen hatten auch Währungseffekte massgebliche Auswirkungen, da einige Verträge mit UEFA-Champions-League-Partnern auf GBP bzw. USD lauten.

Auch in der Spielzeit 2010/11 wurden 20 Entscheidungsspiele ausgetragen, um die Liste der 32 Teilnehmer der Gruppenphase zu vervollständigen. Diese Playoff-Begegnungen waren in den UEFA-Champions-League-Verträgen enthalten, wodurch die Gesamtzahl an Champions-League-Spielen auf 145 stieg.

Zudem ist auch der UEFA-Superpokal Teil des Champions-League-Pakets. Das Qualifikationssystem mit einem Meisterweg und einem Ligaweg gab erneut Klubs aus mehr Nationalverbänden die Möglichkeit, an der Gruppenphase des Wettbewerbs teilzunehmen.

„Organisatorische Veränderungen haben dazu beigetragen, die UEFA Champions League noch attraktiver zu machen.“

Die Einführung zweier zusätzlicher Spielwochen (vier Spieltage) im UEFA-Champions-League-Kalender spielte auch eine wichtige Rolle. Diese organisatorischen Änderungen trugen dazu bei, die Attraktivität der UEFA Champions League für Broadcaster und Sponsoren noch weiter zu steigern, und dies nicht nur in Europa, sondern immer mehr auch in anderen Bereichen der weltweiten Zuschauerschaft.

Ausschüttung an die Klubs

Der Löwenanteil der Einnahmen wird weiterhin an die Klubs ausgeschüttet, die am Wettbewerb teilnehmen, einschliesslich der 20 an den Entscheidungsspielen beteiligten Klubs, von denen 10 in die Gruppenphase der UEFA Europa League übertreten. Auch die beiden Mannschaften, die um den UEFA-Superpokal spielten, wurden finanziell belohnt. Die Grundsätze bezüglich der Einnahmenschüttung an die 32 an der Gruppenphase der UEFA Champions League teilnehmenden Klubs blieben weitgehend unverändert, mit einem Fixbetrag, Leistungsprämien sowie einem wesentlichen Betrag, der im Rahmen des Marktpool-Konzepts verteilt wurde. Die Anteile aus dem Marktpool zugunsten der UEFA-Champions-League-Klubs sind proportional zum Wert der Broadcasting-Einnahmen auf dem Gebiet ihres jeweiligen Nationalverbandes.

Jeder der 20 an den UEFA-Champions-League-Entscheidungsspielen beteiligten Klubs hat EUR 2,1 Mio. erhalten, während den 32 Klubs der Gruppenphase eine Startprämie in Höhe von EUR 3,9 Mio. überwiesen wurde. Weitere Zahlungen im Zusammenhang mit den Gruppenspielen umfassten eine Spielprämie in Höhe von EUR 550 000 pro ausgetragenes Spiel und zusätzlich eine Leistungsprämie von EUR 800 000 für jeden Sieg und EUR 400 000 für jedes Unentschieden.

Weitere Zahlungen wurden an die Klubs geleistet, die im Wettbewerb weiterkamen: EUR 3 Mio. für die Achtelfinalqualifikation, EUR 3,3 Mio. für das Erreichen des Viertelfinales und EUR 4,2 Mio. für einen Halbfinalplatz. Der Sieger des Endspiels im Wembley-Stadion, der FC Barcelona, erhielt weitere EUR 9 Mio., und EUR 5,6 Mio. gingen an den unterlegenen Finalisten, Manchester United FC.

Wie bereits erwähnt, hatten die teilnehmenden Klubs zudem Anrecht auf einen Anteil am Marktpool, der vom kommerziellen Wert ihres nationalen TV-Marktes, der Anzahl ausgetragener UEFA-Champions-League-Spiele in der betreffenden Saison und ihrer Platzierung in der nationalen Meisterschaft des Vorjahres abhing.



Da die Gesamteinnahmen aus der UEFA Champions League höher ausfielen als bei der Festlegung der Beträge für die Ausschüttung 2010/11 angenommen, stand am Ende der Spielzeit 2010/11 ein Überschuss von EUR 32,2 Mio. zur Verfügung. Dieser wurde unter den 32 Klubs proportional zum Total des Fixbetrags und des Marktpool-Anteils, welche die Klubs bereits während der Saison erhalten hatten, aufgeteilt. Diese Beträge aus dem Überschuss sind in der Kolonne Marktpool auf Seite 21 enthalten.

Dabei ist auch anzumerken, dass alle Einnahmen aus dem Kartenverkauf an das jeweilige Heimteam gingen mit Ausnahme des Endspiels in London, wo beide Finalisten einen gleichen Anteil erhielten.

Solidaritätszahlungen

Seit der Einführung der UEFA Champions League gilt der Grundsatz „ein Sieger auf dem Spielfeld und zahlreiche Sieger dank den Solidaritätszahlungen“, die aus den Einnahmen des wichtigsten UEFA-Klubwettbewerbs finanziert wurden. Während des laufenden Zyklus 2009-12 sind diese Solidaritäts-

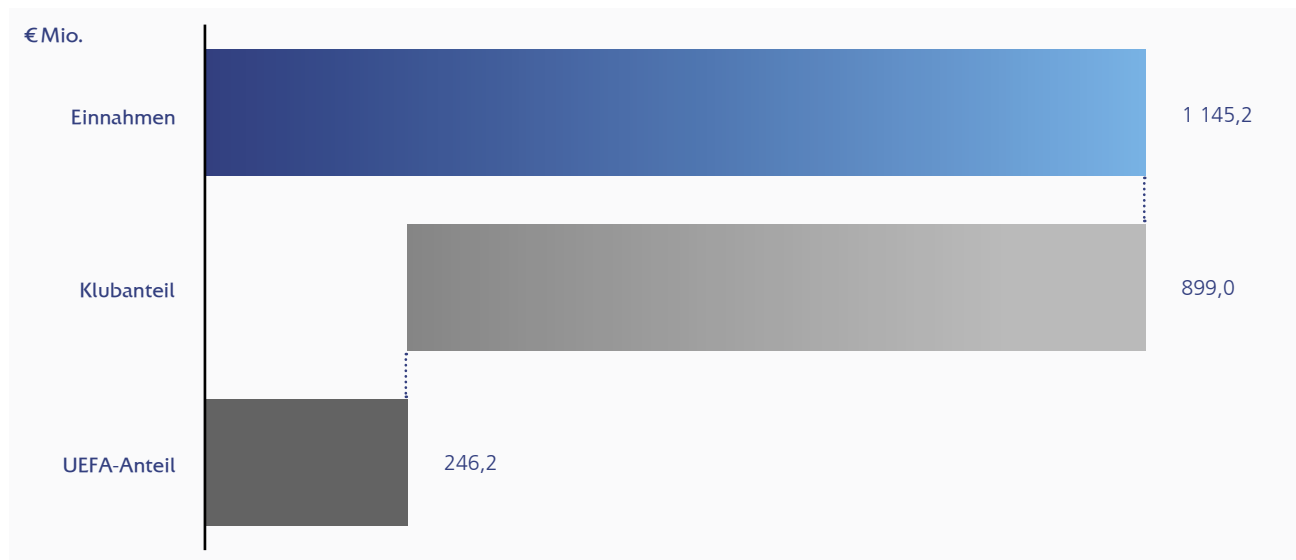
zahlungen beträchtlich gewachsen. Ermöglicht wurde dies dank den höheren für die Ausschüttung verfügbaren Einnahmen und der erfreulichen Tatsache, dass die Klubs (vertreten durch die Europäische Klubvereinigung ECA) ihr Einverständnis gaben, den Solidaritätsanteil von 5 % auf 6,5 % der Gesamteinnahmen zu erhöhen.

Beitrag zur Entwicklung des europäischen Fußballs

EUR 78,1 Mio. bzw. 6,8 % der Gesamteinnahmen aus der UEFA Champions League konnten dem europäischen Fußball zugewiesen werden. Dabei handelt es sich jedoch nicht um den Nettogewinn, da die administrativen Kosten im Zusammenhang mit diesem Wettbewerb, wie Personal- und Werbeausgaben, nicht den Projektkonten dieses Wettbewerbs belastet werden. Der Löwenanteil dieses Beitrags wird direkt wieder in den Fußball investiert, in erster Linie in Nicht-Spitzenwettbewerbe, um den Fußball an der Basis der Pyramide und den europäischen Fußball als Ganzes zu fördern.



© 2011 Getty Images



UEFA Champions League: Projektabrechnung

€ Mio.		2010/11	in %	2009/10	in %
Übertragungsrechte	885,1				
Kommerzielle Rechte	259,9				
Wechselkursdifferenzen	0,2				
TOTAL EINNAHMEN		1 145,2	100,0 %	1 108,5	100,0 %
Ausschüttung: Start- und Spielprämien	- 272,4				
Ausschüttung: Leistungsprämie	- 182,6				
Ausschüttung: Marktpool	- 373,3				
Ausschüttung: Übrige	- 2,4				
Total Ausschüttung an Klubs	- 830,7				
Solidarität durch Klubs finanziert	- 68,3				
KLUBANTEIL		- 899,0	78,5 %	- 869,1	78,4 %
Eventausgaben	- 92,8				
Interne Umlage: uefa.com	- 17,3				
Interne Umlage: UEFA-Superpokal	- 6,0				
Schiedsrichter und Spielbeauftragte	- 10,6				
Solidarität durch die UEFA finanziert	- 14,9				
Solidaritätszahlungen an Verbände	- 26,5				
Beitrag an den europäischen Fussball	- 78,1				
UEFA-ANTEIL		- 246,2	21,5 %	- 239,4	21,6 %

UEFA Champions League: Ausschüttung an Klubs 2010/11

€000	Gruppenspiele			Markt- pool	K.-o.-Spiele				Total
	Start- prämie	Spiel- prämie	Leistungs- prämie		Achtel- finale	Viertel- finale	Halb- finale	Endspiel	
Gruppe A									
Tottenham Hotspur FC	3 900	3 300	3 200	15 762	3 000	3 300	–	–	32 462
FC Twente	3 900	3 300	2 000	4 806	–	–	–	–	14 006
FC Internazionale Milano	3 900	3 300	2 800	23 303	3 000	3 300	–	–	39 603
SV Werder Bremen	3 990	3 300	1 600	9 401	–	–	–	–	18 201
Gruppe B									
Hapoel Tel-Aviv FC	3 900	3 300	1 600	1 737	–	–	–	–	10 537
Olympique Lyonnais	3 900	3 300	2 800	10 623	3 000	–	–	–	23 623
FC Schalke 04	3 900	3 300	3 600	20 147	3 000	3 300	4 200	–	41 447
SL Benfica	3 900	3 300	1 600	3 540	–	–	–	–	12 340
Gruppe C									
Valencia CF	3 900	3 300	3 200	11 683	3 000	–	–	–	25 083
Manchester United FC	3 900	3 300	4 000	28 168	3 000	3 300	4 200	5 600	55 468
Rangers FC	3 900	3 300	2 000	10 116	–	–	–	–	19 316
Bursaspor	3 900	3 300	400	13 304	–	–	–	–	20 904
Gruppe D									
FC Rubin Kazan	3 900	3 300	2 000	5 133	–	–	–	–	14 333
FC Barcelona	3 900	3 300	4 000	22 505	3 000	3 300	4 200	9 000	53 205
Panathinaikos FC	3 900	3 300	800	15 323	–	–	–	–	23 323
FC Kopenhagen	3 900	3 300	2 800	9 155	3 000	–	–	–	22 155
Gruppe E									
FC Basel 1893	3 900	3 300	1 600	2 665	–	–	–	–	11 465
FC Bayern München	3 900	3 300	4 000	19 751	3 000	–	–	–	33 951
AS Roma	3 900	3 300	2 800	18 371	3 000	–	–	–	31 371
CFR 1907 Cluj	3 900	3 300	1 200	10 798	–	–	–	–	19 198
Gruppe F									
Chelsea FC	3 900	3 300	4 000	28 922	3 000	3 300	–	–	46 422
Olympique de Marseille	3 900	3 300	3 200	12 756	3 000	–	–	–	26 156
FC Spartak Moskau	3 900	3 300	2 400	4 699	–	–	–	–	14 299
MSK Zilina	3 900	3 300	–	529	–	–	–	–	7 729
Gruppe G									
AJ Auxerre	3 900	3 300	800	6 306	–	–	–	–	14 306
Real Madrid CF	3 900	3 300	4 400	18 865	3 000	3 300	4 200	–	40 965
AFC Ajax	3 900	3 300	2 000	3 655	–	–	–	–	12 855
AC Milan	3 900	3 300	2 400	14 291	3 000	–	–	–	26 891
Gruppe H									
FK Partizan	3 900	3 300	–	1 675	–	–	–	–	8 875
Arsenal FC	3 900	3 300	3 200	17 862	3 000	–	–	–	31 262
SC Braga	3 900	3 300	2 400	2 749	–	–	–	–	12 349
FC Shakhtar Donetsk	3 900	3 300	4 000	4 700	3 000	3 300	–	–	22 200
Total 32 Klubs									786 300
Beitrag an die 20 Klubs, die an den Entscheidungsspielen der UEFA Champions League teilgenommen haben (EUR 2,1 Mio. pro Klub)									42 000
Zugunsten der Europäischen Klubvereinigung (ECA) in Übereinstimmung mit der Grundsatzvereinbarung mit der UEFA									2 445
TOTAL AUSSCHÜTTUNG									830 745

UEFA EUROPA LEAGUE

Die Einführung dieses Wettbewerbs als Ersatz für den UEFA-Pokal war eine wichtige Veränderung, die positive Auswirkungen für den europäischen Klubfußball mit sich brachte. Die 48 Mannschaften, die sich in der zweiten Saison für die UEFA Europa League qualifizierten, wurden in zwölf Gruppen gelost. Somit bestritt jede Mannschaft mindestens drei Heimspiele. Zu den erst- und zweitplatzierten Mannschaften der zwölf Gruppen stießen die acht Mannschaften, die dank ihrem dritten Platz in ihrer

Rechte zentral vermarktet. Das in der zweiten Saison erzielte Finanzergebnis war sehr ermutigend und bestätigte, dass der neue Wettbewerb das richtige Profil und sportliche Niveau aufweist, um sich neben der UEFA Champions League entwickeln zu können.

Ausschüttung an die Klubs

In der UEFA Europa League wurden 75 % der erzielten Gesamteinnahmen an die teilnehmenden Klubs ausgeschüttet. Der Verteilungsschlüssel ist

„Eine wichtige Änderung mit positiven Auswirkungen für den europäischen Klubfußball.“

jeweiligen UEFA-Champions-League-Gruppe auf europäischer Ebene weiterspielen durften. Diese 32 Klubs trugen die erste der vier K.-o.-Runden zur Ermittlung der beiden Teilnehmer des Endspiels in Dublin aus. Insgesamt wurden in ganz Europa 205 UEFA-Europa-League-Spiele ausgetragen.

Im Gegensatz zum Format des früheren UEFA-Pokals, wo sich die Gruppen aus fünf Mannschaften zusammensetzten, ermöglicht das UEFA-Europa-League-Format den Teams, je ein Heim- und ein Auswärtsspiel gegeneinander auszutragen, wobei die UEFA die Übertragungsrechte und die kommerziellen

ähnlich wie in der UEFA Champions League mit einer Mischung aus Fixbeträgen und Leistungsprämien, die durch Zahlungen aus dem Marktpool ergänzt wurden, wo die Beiträge an die Klubs in direktem Zusammenhang mit den in den entsprechenden Märkten erzielten Einnahmen stehen. Auch die Eintrittskarten-Vereinbarungen entsprechen denjenigen der UEFA Champions League: Das Heimteam behält alle Einnahmen aus dem Kartenverkauf für sich. Eine Ausnahme bildet das Endspiel, bei dem die beiden Finalisten einen gleichen Anteil erhalten.



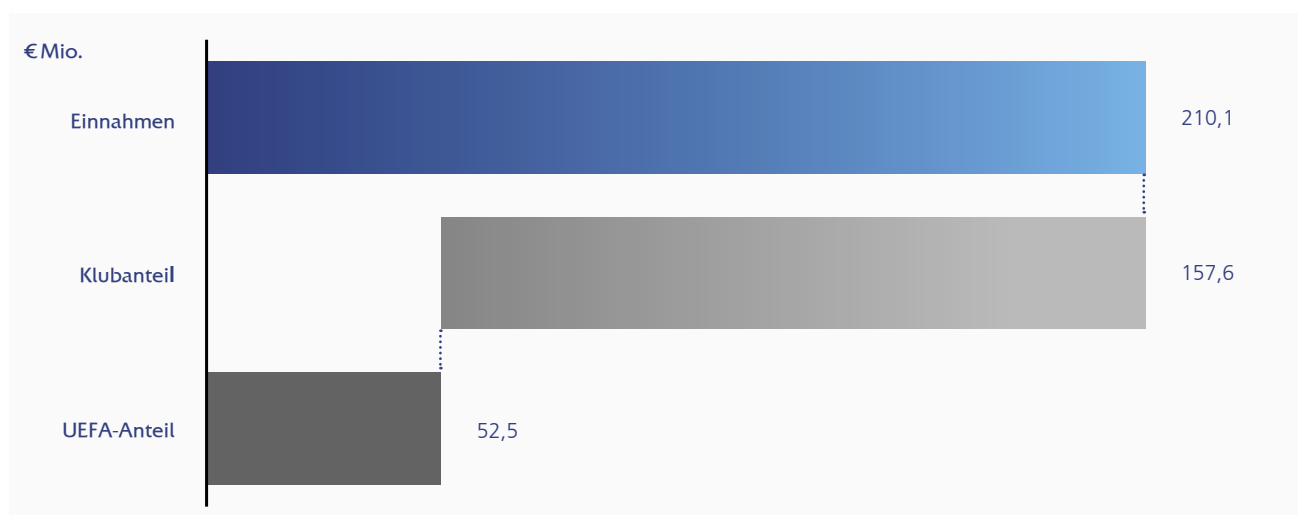
© 2011 Getty Images

Solidarität

Bis 2008/09 wurden die Solidaritätszahlungen an Klubs in allen UEFA-Wettbewerben vollständig den Projektkonten der UEFA Champions League belastet und teilweise durch die Klubs und den europäischen Fussball finanziert. Seit 2009/10 werden jedoch die Solidaritätszahlungen an Klubs, die in den Qualifikationsspielen der UEFA Europa League ausscheiden, den Projektkonten der UEFA Europa League belastet, und zwar vollständig durch die UEFA finanziert.

Beitrag des europäischen Fussballs

In der zweiten Saison der UEFA Europa League steuerte der europäische Fussball einen Betrag von rund EUR 1,6 Mio. bei, um ein ausgeglichenes Ergebnis zu erreichen. Ein solcher Beitrag war nur nötig, weil die EUR 21,5 Mio. Solidaritätszahlungen an die in den Qualifikationsspielen der UEFA Europa League ausgeschiedenen Klubs den Projektkonten dieses Wettbewerbs belastet wurden. Die UEFA ist zuversichtlich, dass die UEFA Europa League mit der Zeit in der Lage sein wird, ohne Beitrag des europäischen Fussballs ein ausgeglichenes Ergebnis zu erreichen.



UEFA Europa League: Projektabrechnung

€ Mio.		2010/11	in %	2009/10	in %
Übertragungsrechte	197,1				
Kommerzielle Rechte	13,0				
Wechselkursdifferenzen	0				
TOTAL EINNAHMEN		210,1	100,0 %	196,2	100,0 %
Ausschüttung: Start- und Spielprämien	- 52,3				
Ausschüttung: Leistungsprämie	- 42,4				
Ausschüttung: Marktpool	- 62,9				
Total Ausschüttung an Klubs	- 157,6				
Solidarität durch Klubs finanziert	0				
KLUBANTEIL		- 157,6	75,0 %	- 147,1	75,0 %
Eventausgaben	- 21,6				
Interne Umlage: uefa.com	- 0,9				
Schiedsrichter und Spielbeauftragte	- 10,1				
Solidarität durch die UEFA finanziert	- 21,5				
Beitrag des europäischen Fussballs	1,6				
UEFA-ANTEIL		- 52,5	25,0 %	- 49,1	25,0 %

UEFA Europa League: Ausschüttung an Klubs 2010/11

€000	Gruppenspiele			Markt- pool	K.-o.-Spiele					Total
	Start- prämie	Spiel- prämie	Leistungs- prämie		Sech- zehntel- finale	Achtel- finale	Viertel- finale	Halb- finale	Endspiel	
Gruppe A										
KKS Lech Poznan	640	360	560	1 326	200	–	–	–	–	3 086
FC Salzburg	640	360	140	144	–	–	–	–	–	1 284
Manchester City FC	640	360	560	4 358	200	300	–	–	–	6 418
Juventus	640	360	420	520	–	–	–	–	–	1 940
Gruppe B										
Rosenborg BK	640	360	140	385	–	–	–	–	–	1 525
Aris Thessaloniki FC	640	360	490	1 354	200	–	–	–	–	3 044
Club Atlético de Madrid	640	360	420	1 679	–	–	–	–	–	3 099
Bayer 04 Leverkusen	640	360	630	5 638	200	300	–	–	–	7 768
Gruppe C										
Sporting Clube de Portugal	640	360	560	492	200	–	–	–	–	2 252
KAA Gent	640	360	350	279	–	–	–	–	–	1 629
LOSC Lille Métropole	640	360	420	1 065	200					2 685
PFC Levski Sofia	640	360	350	217	–	–	–	–	–	1 567
Gruppe D										
PAOK FC	640	360	560	1 354	200	–	–	–	–	3 114
NK Dinamo Zagreb	640	360	350	148	–	–	–	–	–	1 498
Villarreal FC	640	360	560	6 262	200	300	400	700	–	9 422
Club Brugge KV	640	360	210	204	–	–	–	–	–	1 414
Gruppe E										
FC BATE Borisov	640	360	490	115	200	–	–	–	–	1 805
AZ Alkmaar	640	360	350	375	–	–	–	–	–	1 725
FC Sheriff	640	360	280	109	–	–	–	–	–	1 389
FC Dynamo Kyiv	640	360	560	404	200	300	400	–	–	2 864
Gruppe F										
PFC CSKA Moskva	640	360	770	1 404	200	300	–	–	–	3 674
AC Sparta Praha	640	360	490	241	200	–	–	–	–	1 931
US Città di Palermo	640	360	350	520	–	–	–	–	–	1 870
FC Lausanne-Sport	640	360	70	137	–	–	–	–	–	1 207
Gruppe G										
HNK Hajduk Split	640	360	140	179	–	–	–	–	–	1 319
RSC Anderlecht	640	360	350	268	200	–	–	–	–	1 818
FC Zenit St Petersburg	640	360	840	1 978	200	300	–	–	–	4 318
AEK Athens FC	640	360	350	1 117	–	–	–	–	–	2 467

€000	Gruppenspiele			Markt- pool	K.-o.-Spiele					Total
	Start- prämie	Spiel- prämie	Leistungs- prämie		Sech- zehntel- finale	Achtel- finale	Viertel- finale	Halb- finale	Endspiel	
Gruppe H										
Odense BK	640	360	210	545	–	–	–	–	–	1 755
VfB Stuttgart	640	360	700	3 963	200	–	–	–	–	5 863
BSC Young Boys	640	360	420	144	200	–	–	–	–	1 764
Getafe CF	640	360	350	972	–	–	–	–	–	2 322
Gruppe I										
UC Sampdoria	640	360	280	520	–	–	–	–	–	1 800
Debreceni VSC	640	360	140	271	–	–	–	–	–	1 411
FC Metalist Kharkiv	640	360	560	222	200	–	–	–	–	1 982
PSV Eindhoven	640	360	700	636	200	300	400	–	–	3 236
Gruppe J										
Paris Saint-Germain FC	640	360	630	1 878	200	300	–	–	–	4 008
FC Karpaty Lviv	640	360	70	198	–	–	–	–	–	1 268
Borussia Dortmund	640	360	490	3 238	–	–	–	–	–	4 728
Sevilla FC	640	360	490	2 059	200	–	–	–	–	3 749
Gruppe K										
FC Steaua Bucuresti	640	360	350	2 434	–	–	–	–	–	3 784
SSC Napoli	640	360	420	784	200	–	–	–	–	2 404
FC Utrecht	640	360	350	375	–	–	–	–	–	1 725
Liverpool FC	640	360	560	4 358	200	300	–	–	–	6 418
Gruppe L										
SK Rapid Wien	640	360	140	144	–	–	–	–	–	1 284
Besiktas JK	640	360	630	7 044	200	–	–	–	–	8 874
PFC CSKA Sofia	640	360	140	217	–	–	–	–	–	1 357
FC Porto	640	360	770	1 628	200	300	400	700	3 000	7 998
Klubs aus der UEFA Champions League										
Rangers FC				236	200	300	–	–	–	736
SL Benfica				344	200	300	400	700	–	1 944
AFC Ajax				94	200	300	–	–	–	594
SC Braga				973	200	300	400	700	2 000	4 573
FC Basel 1893				7	200	–	–	–	–	207
FC Spartak Moskva				1 300	200	300	400	–	–	2 200
FC Rubin Kazan				103	200	–	–	–	–	303
FC Twente				261	200	300	400	–	–	1 161
TOTAL AUSSCHÜTTUNG	30 720	17 280	20 160	67 220	6 400	4 800	3 200	2 800	5 000	157 580

ERGEBNIS NACH AKTIVITÄTEN GEGLIEDERT

Die Instrumente für die Buchhaltung und Berichterstattung der UEFA sind so strukturiert, dass das Ergebnis auf verschiedenen Ebenen analysiert werden kann. Die von den externen Revisoren geprüften konsolidierten Konten werden nach Kostenart aufgestellt und bilden die konsolidierte Erfolgsrechnung, die auf den Seiten 4 und 5 abgebildet ist.

Parallel und ergänzend dazu gliedert die UEFA das Ergebnis auch nach Wettbewerben und nach anderen Aktivitäten (Kostenträgern) auf, wie die Tabelle auf der nächsten Seite zeigt, in der das Nettoergebnis 2010/11 der UEFA in verschiedene Zwischensummen unterteilt wird. Für den Vergleich mit dem letzten Finanzjahr ist das Nettoergebnis 2009/10 in einer separaten Spalte aufgeführt.

Indem auf der linken Seite der Tabelle die Summen der Einnahmen und Ausgaben 2010/11 für jeden Wettbewerb und jede Aktivität aufgeführt sind, kann die UEFA auch ausweisen, inwiefern die wichtigsten Einkommensquellen zur anhaltenden finanziellen Stärke der UEFA beitragen.

Nur Transaktionen, die direkt und ausschliesslich mit einem bestimmten Wettbewerb oder einer anderen Aktivität verbunden sind, sind in den in dieser Tabelle veröffentlichten Zahlen enthalten. Dies bedeutet, dass keine UEFA-Administrationskosten (wie Personal- oder allgemeine Verwaltungskosten) diesen Ergebnissen nach Wettbewerb oder anderen Aktivitäten zugeordnet werden. Daher erscheint die Summe dieser nicht zugeordneten Positionen auf einer separaten Zeile unter dem Titel UEFA-Administrationskosten.

Mit der Einführung einer integrierten Finanz- und Verwaltungssoftware und einem neuen Kontenplan, der sich den internationalen Standards weiter annähert, wird die Zuweisung der Kosten zu ihren jeweiligen Kostenträgern überarbeitet und verbessert.



Nettoergebnis nach Aktivitäten gegliedert

2010/11 Erträge	2010/11 Ausgaben	€ Mio.	2010/11 Nettoergebnis	2009/10 Nettoergebnis
0	- 3,0	UEFA EURO und Europameisterschaftsqualifikation	- 3,0	0
1 153,1	- 1 075,0	UEFA Champions League	78,1	67,9
210,5	- 212,1	UEFA Europa League	- 1,6	- 8,3
0	0,7	UEFA-Superpokal	0,7	0,7
		Ergebnis der Hauptwettbewerbe	74,2	60,3
22,4	- 50,0	Vermögensverwaltung	- 27,6	7,3
105,8	0	Rückstellungen	105,8	103,7
		TOTAL NETTO MITTELHERKUNFT	152,4	171,3
0,1	- 8,8	Frauenwettbewerbe	- 8,7	- 13,5
5,4	- 13,7	U21-Wettbewerbe	- 8,3	- 5,9
0,1	- 6,6	Juniorenwettbewerbe	- 6,5	- 4,8
0	- 1,2	Futsal-Wettbewerbe	- 1,2	- 1,6
0,5	- 2,4	Weitere Wettbewerbe	- 1,9	0,6
		Ergebnis der übrigen Wettbewerbe	- 26,6	- 25,2
0	- 100,8	HatTrick- und Studiengruppen-Programme	- 100,8	- 102,6
2,0	- 9,8	Fussballentwicklung und Ausbildung	- 7,8	- 5,1
0	- 2,5	Veranstaltungen	- 2,5	- 2,8
1,4	- 39,7	ICT und Medientechnologien	- 38,3	- 45,9
		Total Übrige Aktivitäten	- 149,4	- 156,4
1,6	- 50,3	UEFA-Administrationskosten	- 48,7	- 36,8
6,8	- 18,6	Institutionelles und Disziplinarverfahren	- 11,8	- 16,9
0	- 1,7	Kommissionen und Ausschüsse	- 1,8	- 2,4
		Total Verwaltungsausgaben	- 62,3	- 56,1
		TOTAL NETTO MITTELVERWENDUNG	- 238,3	- 237,7
		NETTOERGEBNIS	- 85,9	- 66,4





Dieser Finanzbericht wird in Deutsch, Französisch und Englisch veröffentlicht. Ergeben sich Differenzen, gilt gemäss Art. 4.3 der UEFA Statuten die Englische Fassung.





WE CARE ABOUT FOOTBALL

UEFA
ROUTE DE GENÈVE 46
CH-1260 NYON 2
SCHWEIZ
TELEFON: +41 848 00 27 27
TELEFAX: +41 22 707 27 34
UEFA.com