

WE CARE ABOUT FOOTBALL

Finanzbericht

2011/12

XXXVII. Ordentlicher UEFA-Kongress

London, 24. Mai 2013



INHALTSVERZEICHNIS

I. ZAHLEN UND FAKTEN

- 1 Vorwort
- 2 Höhepunkte des Finanzjahres 2011/12
- 3 Eine Finanzstrategie im Einklang mit den Grundwerten der UEFA
- 4 Erfolgsrechnung
- 6 Mittelherkunft
- 8 Mittelverwendung
- 10 Verwaltungsausgaben
- 11 Solidarität
- 12 UEFA-Solidaritätszahlungen
- 14 Bilanz

- 16 Eigenmittel
- 17 Der Vierjahreszyklus
- 18 Ergebnis nach Wettbewerb und Aktivität
- 20 UEFA-Fussball-Europameisterschaft
- 28 UEFA Champions League
- 32 UEFA Europa League

II. ANHANG

- Jahresrechnungen per 30. Juni 2012
- Berichte der Revisionsstelle

VORWORT

Die Fußballfamilie ist sich einig, dass die UEFA EURO 2012 in Polen und der Ukraine ein denkwürdiger Event und wunderbarer Saisonhöhepunkt war. Ich bin der Meinung, dass das Turniermotto „Gemeinsam Geschichte schreiben“ nicht nur bei der Endrunde umgesetzt werden konnte, sondern auch auf das Bestreben der UEFA, eine treibende Kraft im europäischen und weltweiten Fußball zu sein, anwendbar ist.

Ich erinnere mich daran, dass der Slogan „Gemeinsam Geschichte schreiben“ bei einer der ersten Sitzungen des UEFA-Exekutivkomitees, die ich als UEFA-Präsident leiten durfte, gewählt wurde. Der Entscheid, die Organisation der Endrunde Polen und der Ukraine anzuvertrauen, war tatsächlich historisch. Doch die Herausforderungen konnten bewältigt, zahlreiche Probleme angegangen und gelöst werden, viele Mitarbeiter - nicht zuletzt die für das Turnier unverzichtbaren Volunteers - haben hart gearbeitet und das Ergebnis war ein in vielerlei Hinsicht beeindruckender Event. Im Juni 2012 haben die Zuschauer weltweit ein Turnier miterlebt, das attraktiven Fußball in modernen Stadien bot, und dies in zwei osteuropäischen Ländern, deren Bewohner allen Grund haben, auf ihre Leistung stolz zu sein. Ich kann all jenen, die erfolgreich gemeinsam Geschichte geschrieben haben, nur danken und gratulieren.

Doch war die EM-Endrunde bei weitem nicht das einzige Ereignis im Berichtszeitraum. In der letzten Saison eines Dreijahreszyklus wurden mit den wichtigsten Klubwettbewerben der UEFA bedeutende Einnahmen generiert, die Ausschüttungen an die Nationalverbände, Klubs und Ligen ermöglichen. Das Ziel dieser Zahlungen bestand darin, den Fußball auf allen Ebenen

weiterzuentwickeln, darunter auch die Junioren- und Frauenwettbewerbe, die ebenfalls zu einer sehr zufriedenstellenden und erfolgreichen Saison beigetragen haben. In diesem Bericht wird mit beeindruckenden Zahlen die finanzielle Realität der Solidaritätsphilosophie der UEFA wiedergegeben.

Leider war auch das schwierige wirtschaftliche Umfeld in der Saison 2011/12 spürbar. Es war wichtig, dass die gemeinsam mit den Klubs und anderen Interessenträgern aufgestellten Regeln der UEFA zum finanziellen Fairplay von der Europäischen Kommission unterstützt wurden, und nun von sportlicher und politischer Seite vollumfänglich mitgetragen werden. In einer Zeit, in der wir auch gegen Betrug und Wettmanipulationen ankämpfen, ist es unumgänglich, dass die UEFA weiterhin mit gutem Beispiel vorangeht.

Im spezifischen Kontext dieses Finanzberichts kann mit Zufriedenheit festgestellt werden, dass wesentliche Veränderungen in unseren Rechnungslegungsgrundsätzen sowie technologische Fortschritte dazu geführt haben, dass die Zahlen in einer noch verständlicheren Weise präsentiert werden können. Das Ergebnis ist eine Publikation, in der auf transparente Weise aufgezeigt wird, wie Einnahmen generiert wurden und wie diese von der UEFA zugunsten des Fußballs auf allen Ebenen mit viel Umsicht wieder investiert werden. In diesem Zusammenhang möchte ich allen Involvierten danken, nicht zuletzt der Finanzkommission mit ihrem jetzigen Vorsitzenden, Marios N. Lefkaritis.

*Michel Platini
UEFA-Präsident*

HÖHEPUNKTE DES FINANZJAHRES 2011/12

Alle vier Jahre findet die wichtigste Veranstaltung der UEFA, die Endrunde der Fußball-Europameisterschaft, statt. Die Gastgeber Polen und Ukraine und alle an der Organisation der Veranstaltung Beteiligten können stolz auf ein denkwürdiges Turnier zurückblicken, mit dem getreu dem offiziellen Slogan in der Tat Geschichte geschrieben wurde. Es war in jeder Hinsicht, darunter wie auf den Seiten 20 bis 27 dargelegt auch in finanzieller, ein Erfolg.

Doch auch andere Events der Saison 2011/12 sind hervorzuheben:

- Bei den großen UEFA-Klubwettbewerben ging ein erfolgreicher Dreijahreszyklus zu Ende. Wie erfolgreich der Zyklus war, zeigt allein die Tatsache, dass für die nächste Dreijahresperiode (2012/13 bis 2014/15) keine Änderungen am Format vorgenommen wurden. Das UEFA-Champions-League-Finale 2011/12 in München war ein ganz besonderes Event, da der Ausrichterverein, der FC Bayern München, im Endspiel stand. Auch in der UEFA Europa League wurde mit der erstmaligen Ausrichtung eines großen Endspiels in Bukarest Geschichte geschrieben.
- Beim Finale der UEFA Women's Champions League im Münchner Olympiastadion wurde mit 50 212 Zuschauern ein Rekord im modernen Frauenklubfußball aufgestellt.
- Ein weiterer Meilenstein wurde im Futsal erreicht, wo bei der Halbfinalbegegnung der UEFA Futsal EURO 2012 zwischen Russland und dem Gastgeber Kroatien ein Zuschauerrekord von 14 300 aufgestellt wurde.
- Die Endrunden 2011/12 der U19- und U17-Europameisterschaften wurden in Estland beziehungsweise Slowenien ausgetragen, die beide zum ersten Mal ein solches Turnier veranstalteten. Die Türkei organisierte die Endrunde der UEFA-U19-Frauen-Europameisterschaft.

Auch Entwicklungen neben dem Spielfeld hatten bedeutende finanzielle Auswirkungen, darunter:

- Die Fertigstellung des dritten Bürogebäudes der UEFA, Bois-Bougy, im Februar 2012, das 180 Arbeitsplätze umfasst.
- Folglich konnten sämtliche UEFA-Mitarbeiter auf dem UEFA-Campus untergebracht werden, was aufgrund der Eingliederung sämtlicher Aufgaben im Bereich Event Operations von großer Bedeutung war.

Der UEFA-Campus wurde außerdem zum Hauptquartier für die UEFA-Fußballausbildung. Es wurden 13 Kurse durchgeführt, an denen 73 Schiedsrichter und 146 Schiedsrichterassistenten aus 50 UEFA-Mitgliedsverbänden teilnahmen. Zudem wurden Kurse für Trainer und Fitnesstrainer abgehalten.

Die UEFA führte 2011/12 erfolgreich eine neue Administrations-Software (ERP) ein, die es ermöglicht, alle finanziellen und administrativen Transaktionen innerhalb ein und demselben System abzuwickeln. Mit diesem neuen Ansatz können zum Beispiel alle Prozesse im Zusammenhang mit einem unterzeichneten Vertrag vom Einkauf bis zur Zahlung oder von der Bestellung bis zum Zahlungseingang effizient verwaltet und von allen beteiligten Abteilungen bearbeitet werden. Auch die Plattform FAME (Football Administration and Management Environment) ist vollständig mit dem ERP-System verknüpft. So können zum Beispiel Schiedsrichter ihre Berichte der UEFA-Administration über FAME elektronisch übermitteln und so verschiedene automatische Transaktionen auslösen, darunter die Erfassung gelber und roter Karten oder die umgehende Rückerstattung von Ausgaben und die Verbuchung der Kosten. Das ERP-System bringt somit die sportlichen und finanziellen Aspekte effizient zusammen.

Auf den Finanzmärkten gestaltete sich die Saison 2011/12 erneut schwierig. In Bezug auf die Vermögensverwaltung der UEFA, bei der externe Spezialisten Unterstützung leisteten und regelmäßige Risikobewertungen vorgenommen wurden, stand weiterhin eine breite Diversifikation an oberster Stelle.

Eine bedeutende Änderung war die Umstellung auf den Euro als Berichts- wie auch als Buchwährung für das Tagesgeschäft der UEFA, da rund 75 % der Einnahmen der UEFA in der Einheitswährung generiert werden. Die Änderungen der Rechnungslegungsgrundsätze ermöglichen es auch, die Zahlen auf verständlichere Weise darzulegen. Die Saison 2011/12 hielt interessante Herausforderungen an allen Fronten bereit und markierte in Bezug auf die Buchhaltung einen bedeutenden Schritt vorwärts, der es der UEFA erleichtern wird, in Zukunft aussagekräftige und zuverlässige Daten möglichst rasch bereitzustellen.

Kennzahlen

€ Mio.

	2011/12	2010/11
Einnahmen	2 795,7	1 384,1
Ausschüttung als Solidaritätszahlung	- 642,3	- 129,7
Ausschüttung an Teilnehmermannschaften	- 1 202,4	- 995,7
Ausschüttung an UCL-Sieger: Chelsea FC (11/12) / FC Barcelona (10/11)	- 62,9	- 53,2
Ausschüttung an UEL-Sieger: Club Atlético de Madrid (11/12) / FC Porto (10/11)	- 11,1	- 8,0
Betriebsergebnis vor Solidaritätszahlungen	736,5	75,4
Nettoergebnis	128,8	- 85,9
Anzahl ausgetragener Spiele	1 868	1 890
Anzahl Mitarbeiter	516,3	436,3
– davon Mitarbeiter mit unbefristeten Verträgen	368,6	317,8

EINE FINANZSTRATEGIE IM EINKLANG MIT DEN GRUNDWERTEN DER UEFA

„Um jemanden zu verstehen, finde heraus, wie er sein Geld ausgibt.“ Diese Worte stammen aus der Feder von Mason Cooley, einem amerikanischen Englischprofessor, der bis zu seinem Tod 2002 ein angesehener Aphoristiker war. Der Zweck eines Aphorismus besteht darin, eine Erkenntnis prägnant zu vermitteln – ein Grundsatz, der mit einer Prise Poesie auch auf diesen Finanzbericht anwendbar ist, in dem es darum geht, Tatsachen in möglichst knappen Worten klar darzulegen.

Cooleys Aphorismus passt gut zu diesem Bericht. Um die UEFA zu verstehen, finde heraus, wie die Organisation ihr Geld ausgibt. So gesehen ist es wichtig, den Finanzbericht der UEFA nicht nur als eine Auflistung von Zahlen in Soll- und Haben-Spalten zu sehen. Er ist eine Publikation, welche die Grundwerte der UEFA widerspiegeln muss.

„Einnahmen sind als Mittel zum Zweck anzusehen.“

Diese sind 2011/12 unverändert geblieben. Ein anderer Aphorismus Cooleys lautet: „Beim zweiten Lesen entdecken wir ein neues Buch.“ Somit erscheint es also legitim, die Finanzstrategie der UEFA erneut auszuführen. Als nicht gewinnorientierte Organisation geht es der UEFA nicht darum, möglichst viel Geld zu verdienen, sondern darum, Einnahmen zu verwenden, um den Fußball zu schützen und die Begeisterung der Menschen dafür weiter zu steigern. Einnahmen sind als Mittel zum Zweck anzusehen. Ein Mittel, das dafür eingesetzt werden kann, Millionen Menschen Freude und Unterhaltung zu bringen, Menschen jeden Alters auf Breitenfußballebene die Möglichkeit zu bieten, Fußball zu spielen, oder die enormen gesellschaftlichen Auswirkungen dieses Sports zu nutzen, der Menschen vereint und gleichzeitig Werte wie Integrität und Respekt fördert.

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 zu bieten hat. Die Finanzen der UEFA müssen daher das Solidaritätskonzept reflektieren und unterstreichen.

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

Die UEFA engagiert sich innerhalb des Spiels für die Wahrung des Gleichgewichts zwischen Nationalmannschaftsfußball und Klubfußball als einander ergänzende Elemente. Die finanziellen Ressourcen müssen deshalb angemessen auf beide verteilt werden.

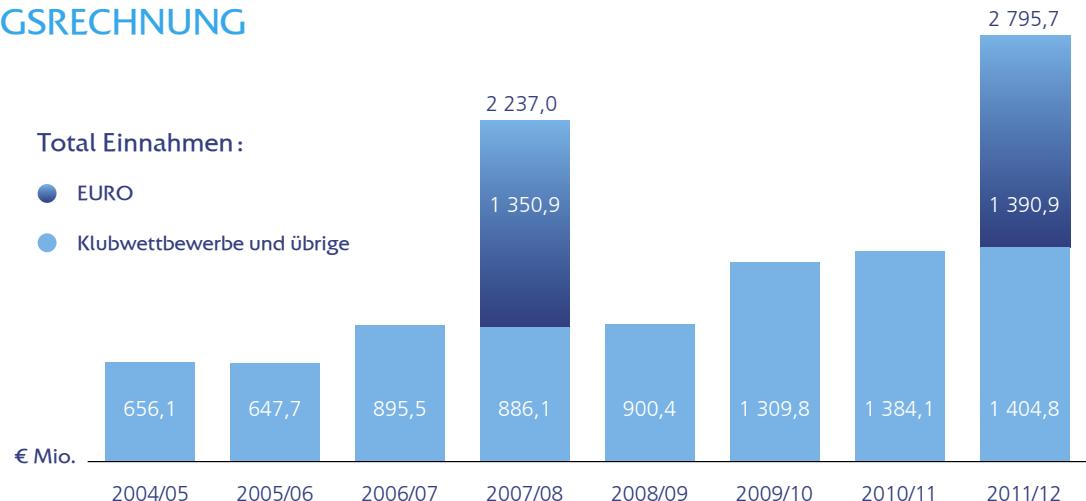
Die UEFA setzt sich für die sportliche Integrität ein, den Schutz des wahren Geistes des Fußballs, indem sie ihre Wettbewerbe effizient durchführt und die Einnahmen aus kommerziellen Verträgen zum Nutzen und zur Förderung des europäischen Fußballs auf allen Ebenen (Männer und Frauen) optimiert. Die Finanzergebnisse 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 hat sich zu einem zentralen Thema entwickelt. Will die UEFA den europäischen Fußball in die richtige Richtung führen und optimale administrative Unterstützung bieten, muss sie das finanzielle Fairplay hinsichtlich Verantwortung, Gerechtigkeit und Transparenz selbst vorleben.

Cooleys Kommentar dazu lautete: „Wenn Erfolg eine Gewohnheit ist, dann eine, deren Aneignung schwierig ist.“ Wie Recht er doch hatte. Im turbulenten wirtschaftlichen Umfeld der heutigen Zeit erfordert nachhaltiger finanzieller Erfolg zweifellos nachhaltige, harte Arbeit. Wir hoffen, dass das Finanzergebnis der Saison 2011/12 in diesem Bericht transparent dargestellt wird und somit klar ersichtlich ist, woher die Einnahmen stammen und wohin sie gehen und dass der Bericht es den Lesern ermöglicht, die UEFA zu verstehen, indem sie herausfinden, wie die Organisation ihr Geld ausgibt.



ERFOLGSRECHNUNG



Die Änderung der Rechnungslegungsgrundsätze der UEFA und somit die Verbuchung der Einnahmen aus den EM-Endrunden im Finanzjahr, in dem das Turnier ausgetragen wird, erleichtert einen Vergleich der verschiedenen Finanzjahre. Die Gesamteinnahmen 2011/12 der UEFA belaufen sich auf beinahe EUR 2,8 Mrd., darunter EUR 1,39 Mrd. aus der EURO 2012. Im Vergleich zu 2007/08, dem Finanzjahr der EURO 2008, ist dies ein beeindruckender Anstieg. Noch bemerkenswerter ist das Ergebnis in Anbetracht der Tatsache, dass diese Entwicklung in den letzten vier Jahren in der Zeit einer erheblichen Finanzkrise erreicht werden konnte.

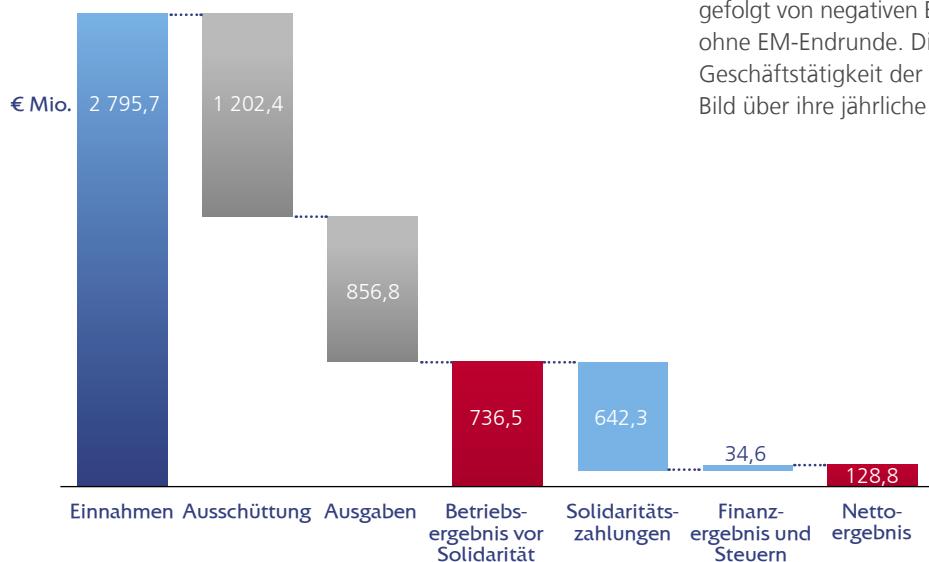
„Der enorme Anstieg im Vergleich zum Vorjahr ist im Zusammenhang mit der Verbuchung der Einnahmen aus der EURO 2012 zu sehen.“

Natürlich ist der enorme Anstieg im Vergleich zum Vorjahr im Zusammenhang mit der Verbuchung der Einnahmen aus der EURO 2012 zu sehen. Dennoch konnte dank höherer Einnahmen aus den Hauptwettbewerben sowie übrigen fußballbezogenen Einnahmen ein Zuwachs um EUR 21 Mio. erreicht werden. In der konsolidierten Erfolgsrechnung im Anhang des Finanzberichts werden in separaten Kolonnen die Zahlen zur EURO 2012 und alle übrigen Transaktionen ausgewiesen sowie auch die Summen der beiden Zwischentotale. Genauere Informationen zur Aufteilung nach Kostenart und Wettbewerb finden sich unter „Mittelherkunft“ auf den folgenden Seiten 6 und 7.

Die Grafik oben widerspiegelt auch den Erfolg der UEFA-Klubwettbewerbe in den letzten Jahren mit einem konstanten Anstieg der Einnahmen. Es wird erwartet, dass dieser Anstieg auch im 2012/13 beginnenden Zyklus anhält, obwohl das Ausmaß natürlich nicht ganz jenem der vergangenen Jahre entsprechen wird.



Die Ausschüttungen an teilnehmende Klubs und Verbände hängen direkt mit den Einnahmen aus dem Verkauf von Übertragungs- und kommerziellen Rechten an den im Berichtszeitraum ausgetragenen Wettbewerbe zusammen. Es wurden über EUR 1,2 Mrd. an Klubs und Verbände ausgeschüttet. Eine detaillierte Aufgliederung nach Wettbewerb, Klub und Verband ist in den verschiedenen Wettbewerbsabschnitten dieses Berichts zu finden. Unter dem Total „Eventausgaben“ sind die Kosten der Durchführung von Wettbewerben, Konferenzen und Veranstaltungen ausgewiesen. Diese Summe macht 16% der Gesamteinnahmen aus und ist stark abhängig vom Ausmaß der Beteiligung der UEFA an der Organisation solcher Wettbewerbe und Events.



Vom Betriebsergebnis in Höhe von EUR 736,5 Mio., das alle vier Jahre dank der jeweiligen EM-Endrunde außergewöhnlich hoch ausfällt, wurden EUR 428 Mio. für die Finanzierung des dritten Zyklus des UEFA-HatTrick-Programms (2012/13 bis 2015/16) zurückgestellt. Zudem wurden EUR 100 Mio. für jene Klubs bereitgestellt, deren Spieler zum Erfolg des Nationalmannschaftsfußballs im Allgemeinen und der EURO 2012 im Besonderen beigetragen haben. Die Differenz in Höhe von EUR 114,3 Mio. wird an Klubs, die nicht an UEFA-Klubwettbewerben teilgenommen haben, oder an ausgeschiedene Klubs als Solidarität ausbezahlt.

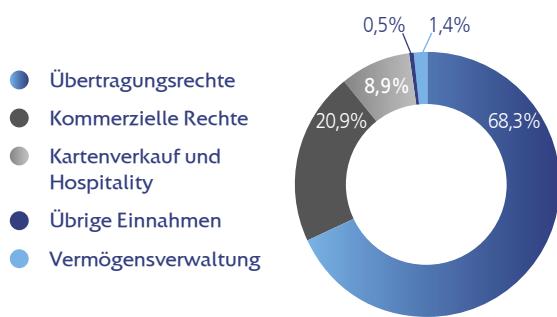
Das Nettoergebnis beläuft sich für das Berichtsjahr auf EUR 128,8 Mio. Alle vier Jahre weist die UEFA dank der EURO ein positives Nettoergebnis aus, gefolgt von negativen Ergebnissen in den Finanzjahren ohne EM-Endrunde. Dies ist normal für die Art der Geschäftstätigkeit der UEFA und gibt ein genaues Bild über ihre jährliche Performance ab.

	2011/12	2010/11
Total Einnahmen	2 795,7	1 384,1
Ausschüttung an Teilnehmermannschaften	- 1 202,4	- 995,7
Beiträge an Mitgliedsverbände	- 50,3	- 20,1
Eventausgaben	- 453,7	- 136,8
Schiedsrichter und Spielbeauftragte	- 33,9	- 30,5
Informations- und Kommunikationstechnologie	- 114,2	- 42,6
Gehälter und Leistungen an Arbeitnehmer	- 117,7	- 47,1
Abschreibungen und Amortisation	- 1,4	- 2,6
Übrige Ausgaben	- 85,6	- 33,3
Total Ausgaben	- 2 059,2	- 1 308,7
Betriebsergebnis vor Solidaritätszahlungen	736,5	75,4
Solidaritätszahlungen	- 642,3	- 129,7
Finanzergebnis und Steuern	34,6	- 31,6
Nettoergebnis	128,8	- 85,9

MITTELHERKUNFT

Die Mittelherkunft wird aus zwei Perspektiven analysiert: nach Kostenart sowie nach Wettbewerb und übrigen Einnahmen. Zusätzlich zu den üblichen Positionen, aus denen sich die Gesamteinnahmen in der konsolidierten Erfolgsrechnung zusammensetzen, umfasst die auf dieser Seite analysierte Mittelherkunft auch das Ergebnis der Vermögensverwaltung, was für 2011/12 ein Total von über EUR 2,84 Mrd. ergibt.

Bei den Einnahmen nach Kostenart machen die Übertragungsrechte mit 68% den Löwenanteil aus (75% 2010/11). Die kommerziellen Rechte machen dieses Jahr 21% aus (19% 2010/11). Die Einnahmen aus Kartenverkauf und Hospitality in Höhe von EUR 251,1 Mio. sind dieses Jahr dank der EURO 2012 deutlich höher und belaufen sich in relativen Zahlen auf 9%. Diese zusätzlichen Einnahmen kamen zu



Einnahmen und Erträge nach Kostenart

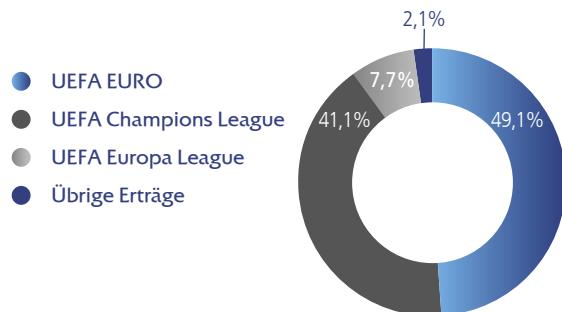
	2011/12	2010/11
Übertragungsrechte	1 936,3	1 086,3
Kommerzielle Rechte	593,4	275,0
Kartenverkauf und Hospitality	251,1	9,2
Übrige Einnahmen	14,9	13,6
Total Einnahmen	2 795,7	1 384,1
Vermögensverwaltung	40,8	- 25,1
Mittelherkunft	2 836,5	1 359,0



© Sportfile

den jährlichen Einnahmen aus den Endspielen der UEFA Champions League und der UEFA Europa League hinzu. Das Ergebnis der UEFA-Vermögensverwaltung im Berichtszeitraum in Höhe von EUR 41 Mio. ist sehr erfreulich. Dies ist nicht zuletzt auf die positiven Effekte der Einführung des Euro als Buchwährung für das Tagesgeschäft der UEFA zurückzuführen.

Die Grafik und Tabelle unten illustrieren die Mittelherkunft der UEFA für 2011/12 nach Wettbewerb sowie übrige Erträge, darunter alle vier Jahre die Einnahmen aus der jeweiligen EM-Endrunde. Interessanterweise ist das Total der beiden wichtigsten Klubwettbewerbe dieses Jahr mehr oder weniger gleich hoch wie jenes der EURO 2012.



Einnahmen nach Wettbewerb und übrige Erträge

	2011/12	2010/11
€ Mio.		
UEFA EURO	1 390,9	0,0
Europäische Qualifikationsspiele	–	–
UEFA Champions League	1 165,4	1 153,2
UEFA Europa League	219,6	210,5
Total Hauptwettbewerbe	2 775,9	1 363,7
Übrige Wettbewerbe und Einnahmen	19,8	20,4
Vermögensverwaltung	40,8	- 25,1
Mittelherkunft	2 836,5	1 359,0



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 1,2 Mrd. bzw. 42,4% in relativen Zahlen) wurde an die an UEFA-Wettbewerben teilnehmenden Mannschaften ausgeschüttet. Der Anstieg im Vergleich zum Vorjahr ist eine weitere Auswirkung der EURO 2012. Ausführliche Angaben dazu sind auf den folgenden Seiten zu finden, die über die Wettbewerbsergebnisse der EURO 2012, der UEFA Champions League und der UEFA Europa League Auskunft geben.

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

Die Organisationskosten in Höhe von EUR 718,8 Mio. für die Hauptwettbewerbe der UEFA liegen deutlich höher als im Vorjahr, da das Total der Turnierkosten für die EURO in diesem Finanzjahr verbucht wurde. Dabei handelt es sich um die Gesamtkosten über vier Jahre, die gemäß den Rechnungslegungsgrundsätzen

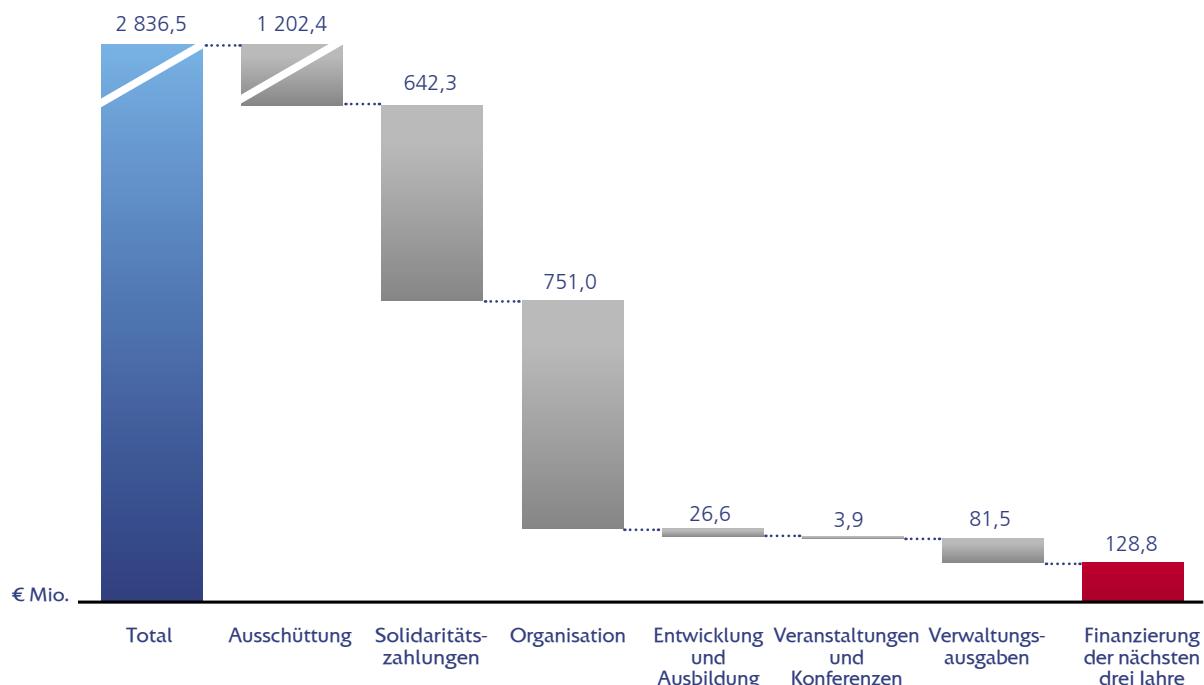
der UEFA über diese Zeitspanne anfallen und im Finanzjahr erfasst werden, in dem das Turnier stattfindet.

Der dritthöchste Ausgabenposten betrifft Solidaritätszahlungen. Das Total in Höhe von EUR 642 Mio. umfasst EUR 428 Mio. für die Finanzierung des dritten Zyklus des HatTrick-Programms (2012/13 bis 2015/16) zugunsten der UEFA-Mitgliedsverbände.

Der Anstieg bei der Position Fußballentwicklung und -ausbildung ist auf die neuen Rechnungslegungsgrundsätze zurückzuführen, aufgrund derer das UEFA-Studiengruppen-Programm und das UEFA-HatTrick-Ausbildungsprogramm ab dem Finanzjahr 2011/12 nicht mehr aus Rückstellungen, sondern aus dem ordentlichen Budget finanziert werden.

Die Verwaltungsausgaben der UEFA schließlich belaufen sich auf EUR 81,5 Mio. Darunter fallen sämtliche Ausgaben, die nicht direkt einem Wettbewerb oder Projekt zuzuschreiben sind. Sie sind zusammengefasst unter Administrationskosten und Institutionelles. Natürlich tragen auch diese beiden Positionen zum Erfolg der UEFA-Wettbewerbe und Veranstaltungen bei.





€ Mio.	2011/12	in %	2010/11
Ausschüttung an Teilnehmermannschaften	- 1 202,4	42,4%	- 995,7
Solidaritätszahlungen	- 642,3	22,7%	- 129,7
Organisation: Hauptwettbewerbe	- 718,8	25,4%	- 192,9
Organisation: Übrige Wettbewerbe	- 32,2	1,1%	- 32,9
Fußball Entwicklung und Ausbildung	- 26,6	0,9%	- 15,1
Veranstaltungen und Konferenzen	- 3,9	0,1%	- 3,2
Verwaltungsausgaben	- 81,5	2,9%	- 75,4
Nettozuweisung an / Nettofinanzierung aus Reserven	- 128,8	4,5%	85,9
Mittelverwendung	- 2 836,5	100,0%	- 1 359,0



VERWALTUNGSAUSGABEN

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

- **Administrationskosten** der UEFA enthalten Personalaufwand sowie andere allgemeine administrative Kosten wie Reisen und Bürobetrieb, die nicht direkt einem spezifischen Wettbewerb oder einer Aktivität zugewiesen werden. Im Wesentlichen umfassen diese Kosten die betrieblichen Aufwendungen für das Management sämtlicher Divisionen sowie für den Rechtsdienst, die Finanzen und die Personalabteilung. Der Anstieg gegenüber 2010/11 ist auf den stärkeren Schweizer Franken zurückzuführen. Der Großteil der Administrationskosten wie Gehälter und Sozialleistungen, Reisen und Bürobetrieb werden in Schweizer Franken bezahlt und in Euro verbucht.

„Ziel der UEFA ist es, unter der 5%-Marke zu bleiben.“

- **Institutionelles:** Diese Position umfasst die Gesamtkosten des Exekutivkomitees, der Organisation des UEFA-Kongresses, der Disziplinarverfahren, der Klublizenzerierung und des finanziellen Fairplays sowie übriger institutioneller Angelegenheiten wie Kommissionen und Expertenausschüsse. Der Anstieg um EUR 5,1 Mio. im Vergleich zum Vorjahr erklärt sich größtenteils durch die Zusatzkosten für den Aufbau des Systems zum finanziellen Fairplay sowie durch zusätzliche Sitzungen im Rahmen des Programms für Verbandsspitzen (TEP) zur Besprechung des Projekts der zentralen Vermarktung der Qualifikationsspiele zur EURO und zur FIFA-Weltmeisterschaft.

Die UEFA ist bestrebt, die Verwaltungskosten so niedrig wie möglich zu halten, damit möglichst hohe



© UEFA

Summen für Solidaritätszahlungen, die Fußballentwicklung und die an ihren Wettbewerben teilnehmenden Teams zur Verfügung stehen. Die UEFA überwacht den Anteil der Verwaltungsausgaben an den Gesamteinnahmen genau, mit dem Ziel, unter der 5%-Marke zu bleiben. Der Prozentsatz ist jedoch infolge der Änderung der UEFA-Rechnungslegungsgrundsätze gegenüber früheren Berechnungen leicht höher ausgefallen. Einnahmen aus Bußen werden nicht mehr als Abzug bei den institutionellen Kosten verbucht, sondern als übrige Einnahmen, und erhöhen somit aus buchhalterischer Sicht das Total der institutionellen Kosten.

Die Tabelle unten zeigt die Verwaltungsausgaben in den letzten beiden Jahren, indem sie die Verwaltungsausgaben mit den durchschnittlichen Gesamteinnahmen über vier Jahre vergleicht. Dies bietet die beste Grundlage, da diese Berechnung sonst von den alle vier Jahre stattfindenden Endrunden der UEFA-Fußball-Europameisterschaft verzerrt würde.

€ Mio.

	2011/12	2010/11
Administrationskosten	- 49,8	- 48,8
Institutionelles	- 31,7	- 26,6
Verwaltungsausgaben	- 81,5	- 75,4
Durchschnittliche Gesamteinnahmen über vier Jahre	1 597,5	1 457,8
in % der durchschnittlichen Gesamteinnahmen	5,1%	5,2%

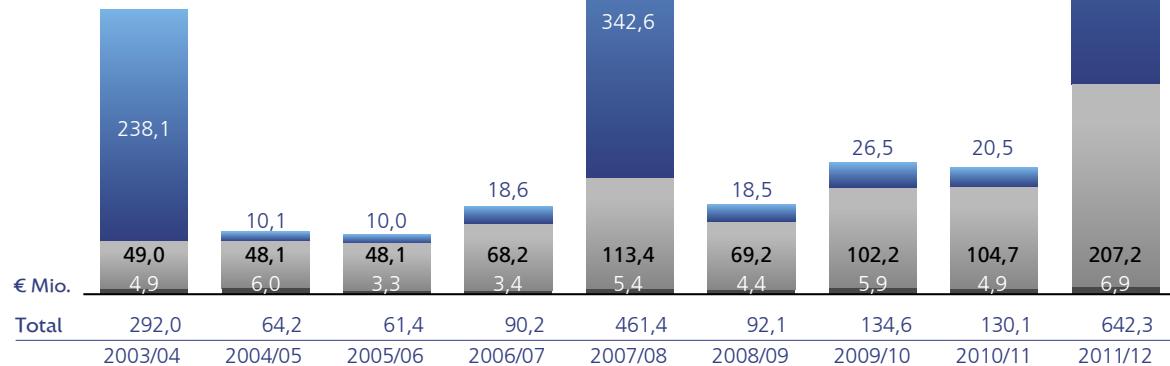
SOLIDARITÄT

Der für Solidaritätszahlungen bereitgestellte Betrag ist erneut der zweitgrößte Posten nach jenem, der an die teilnehmenden Mannschaften ausgeschüttet wird. Dies ist aus der Tabelle zur Erfolgsrechnung auf Seite 5 ersichtlich. Wichtiger jedoch ist, dass die Solidaritätszahlungen einen Eckpfeiler der Philosophie der UEFA darstellen. Dank der zentralen Vermarktung und der zunehmenden Beliebtheit ihrer Spitzenwettbewerbe gelingt es der UEFA als Dachorganisation, substanzelle Einnahmen zu erzielen. Ihr Hauptziel 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 UEFA-

„Das Hauptziel der UEFA besteht darin, einen möglichst hohen Anteil dieser Mittel in den europäischen Fußball zurückfließen zu lassen.“

Wettbewerbe qualifiziert haben, aus denen Einnahmen generiert werden. Damit wird ein doppeltes Ziel verfolgt, denn durch die Verringerung der finanziellen Unterschiede werden auch die sportlichen Unterschiede kleiner, wodurch einer möglichst großen Zahl von Verbänden und Mannschaften Zugang zu den Spitzenwettbewerben gegeben werden kann. Die Aufteilung der Ressourcen fördert zudem die Entwicklung des europäischen Fußballs auf der Breiten- und Juniorenebene 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 hochzuhalten.

- Mitgliedsverbände
- Klubs
- Spenden



Solidaritätszahlungen werden geleistet an:

- Nationalverbände für die Entwicklung der Infrastruktur;
- Nationalverbände für die Mitfinanzierung gewisser statutarischer Aufgaben;
- Nationalverbände als Anreiz (Teilnahme an übrigen Wettbewerben sowie für Good Governance, einschließlich Klublizenzierung);
- in den Vorrunden der UEFA Champions League und UEFA Europa League ausgeschiedene Klubs;
- übrige Klubs der höchsten nationalen Spielklassen, die sich nicht für die Hauptwettbewerbe der UEFA qualifiziert haben, wobei die Ligen bzw. Verbände die Zahlungen für die Nachwuchsförderung verteilen;
- Klubs, die durch die Teilnahme einiger ihrer Spieler zum Erfolg des Nationalmannschaftsfußballs im Allgemeinen und der UEFA-Fußball-Europameisterschaft im Besonderen beitragen.

Die nachfolgende Grafik zeigt die für Nationalverbände und Klubs bereitgestellten und der UEFA-Jahresrechnung belasteten Beträge. Die Zahlungen zugunsten der Nationalverbände und Klubs erfolgen nicht unbedingt im selben Finanzjahr, da die Freigabe dieser Solidaritätszahlungen an strikte administrative Prozesse gebunden ist. Zahlungen im Rahmen des HatTrick-Investitionsprogramms zum Beispiel erfordern die Genehmigung der HatTrick-Kommission. Auf Seite 13 ist eine Tabelle mit sämtlichen 2011/12 erfolgten effektiven Zahlungen an die Nationalverbände aufgeführt.

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.

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 für den Klubfußball bestimmt ist. Der andere Teil, der aus dem Nationalmannschaftsfußball finanziert wird und aus den Endrunden der UEFA-Fußball-Europameisterschaft stammt, wird hauptsächlich den Nationalverbänden im Rahmen des HatTrick-Programms zur Verfügung gestellt.

Aus dem Nationalmannschaftsfußball finanzierte Solidaritätszahlungen

- 1 Das HatTrick-Programm für den Vierjahreszyklus 2008/09-2011/12 sieht eine Solidaritätszahlung von insgesamt EUR 2,5 Mio. pro Verband vor, die für Investitionen in die Fußballinfrastruktur zu verwenden ist. Die im Finanzjahr 2011/12 vergüteten Beträge sind in diesem Abschnitt ausgewiesen. In einigen Fällen sind noch Zahlungen aus dem ersten HatTrick-Zyklus (2004/05 - 2007/08) 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 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 der UEFA-Klublizenzerierung;
 - 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.

575 Klubs auf dem Gebiet der UEFA profitierten mit insgesamt EUR 100 Mio. von der EURO 2012, wobei EUR 40 Mio. an jene Klubs gingen, die Spieler für den Qualifikationswettbewerb abgestellt hatten. Die übrigen EUR 60 Mio. wurden an jene Klubs ausbezahlt, die Spieler für die Endrunde abstellten. Einzelheiten finden sich auf den Seiten 26 und 27.

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 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 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.

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

- 4 Ein substanzialer 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 Nationalmannschaftsfussball finanziert		Aus dem Klubfussball finanziert		
	1 Investitionen	2 Jährliche Solidarität	UEFA Champions League		UEFA Europa League
			3 Ausgeschiedene Mannschaften	4 Nicht teilnehmende Mannschaften	
3 072 Albanien	221	1 288	330	283	500 450
3 083 Andorra	500	1 223	330	260	500 270
2 685 Armenien	–	1 323	330	262	500 270
2 920 Aserbeidschan	–	1 377	330	263	500 450
4 946 Belarus	2 000	1 383	–	703	500 360
2 986 Belgien	–	1 383	130	703	500 270
5 888 Bosnien-Herzegowina	2 960	1 383	330	265	500 450
3 896 Bulgarien	827	1 362	460	297	500 450
3 870 Dänemark	900	1 363	200	547	500 360
9 748 Deutschland	–	1 363	–	7 795	500 90
4 667 EJRM	1 650	1 383	330	264	500 540
16 440 England	–	1 343	–	14 237	500 360
2 743 Estland	–	1 383	330	260	500 270
3 356 Färöer-Inseln	653	1 343	330	260	500 270
3 250 Finnland	191	1 383	460	266	500 450
7 791 Frankreich	1 150	1 260	–	4 701	500 180
3 436 Georgien	80	1 323	460	263	500 810
4 788 Griechenland	–	1 383	130	2 415	500 360
2 910 Island	–	1 363	330	267	500 450
3 596 Israel	500	1 383	330	433	500 450
13 823 Italien	2 400	1 403	–	9 340	500 180
3 138 Kasachstan	–	1 505	330	263	500 540
3 206 Kroatien	–	1 463	–	703	500 540
4 194 Lettland	1 361	1 383	330	260	500 360
2 107 Liechtenstein	–	1 167	–	260	500 180
3 263 Litauen	300	1 383	460	260	500 360
3 079 Luxemburg	136	1 273	460	260	500 450
2 728 Malta	–	1 313	460	275	500 180
4 048 Moldawien	1 330	1 358	330	260	500 270
3 631 Montenegro	1 128	1 140	330	263	500 270
3 543 Niederlande	–	1 383	–	1 390	500 270
2 793 Nordirland	–	1 343	330	260	500 360
3 710 Norwegen	150	1 383	460	317	500 900
4 585 Österreich	1 410	1 363	330	442	500 540
5 717 Polen	2 569	1 260	330	608	500 450
3 375 Portugal	120	1 265	–	1 040	500 450
3 094 Republik Irland	–	1 363	460	321	500 450
4 282 Rumänien	–	1 383	130	1 819	500 450
3 769 Russland	–	1 300	–	1 699	500 270
2 592 San Marino	–	1 322	330	260	500 180
5 464 Schottland	2 500	1 363	330	411	500 360
3 504 Schweden	13	1 363	330	488	500 810
3 589 Schweiz	553	1 383	–	703	500 450
3 124 Serbien	–	1 343	460	281	500 540
3 682 Slowakei	570	1 348	460	264	500 540
3 517 Slowenien	540	1 300	460	267	500 450
10 363 Spanien	–	1 343	–	8 340	500 180
3 036 Tschechische Republik	–	1 383	–	703	500 450
4 416 Türkei	–	1 464	–	2 092	500 360
3 013 Ukraine	–	1 383	130	550	500 450
3 045 Ungarn	–	1 383	330	292	500 540
3 813 Wales	1 000	1 363	330	260	500 360
3 166 Zypern	100	1 323	–	703	500 540
230 480 Total	27 812	71 490	13 040	70 398	26 500 21 240

BILANZ

Die Bilanzsumme der UEFA ist im Vergleich zum Vorjahr um über 50% auf EUR 2,73 Mrd. gestiegen. Dies war natürlich die Konsequenz der EM-Endrunde im Juni 2012 mit beachtlichen Beträgen, die immer noch in der Bilanz erscheinen. Dabei handelt es sich insbesondere um Forderungen, d.h. nach dem Bilanzstichtag fällige Rechnungen von Partnern, Verbindlichkeiten, passive Rechnungsabgrenzung (z.B. abschließende Zahlungen an die EM-Teilnehmer) und nicht zuletzt Rückstellungen für künftige HatTrick-Zahlungen.

Rund EUR 400 Mio. dieses beeindruckenden Anstiegs in der Bilanz sind jedoch im Zusammenhang mit den neuen Rechnungslegungsgrundsätzen zu sehen wie auch mit der Tatsache, dass die vor dem Bilanzstichtag zugestellten Rechnungen an Partner der UEFA-Klubwettbewerbe in der Bilanz abgegrenzt wurden, während die Umsatzlegung im nächsten Finanzjahr, in dem der Wettbewerb ausgetragen wird, erfolgt.

Die flüssigen Mittel sowie die übrigen finanziellen Vermögenswerte der UEFA belaufen sich auf über EUR 2 Mrd. und machen alleine 74% der gesamten Vermögenswerte aus. Die Strategie der UEFA, diese Vermögenswerte bei Gegenparteien mit Top-Ratings anzulegen, hat sich erneut bezahlt gemacht. Auch Sicherheitsaspekte wurde oberste Priorität eingeräumt, obwohl dies gleichzeitig einen geringeren Ertrag zur Folge hatte.

Nach der Einweihung des dritten UEFA-Bürogebäudes Bois-Bougy beläuft sich das Total „Materielle Vermögenswerte“ auf einen Buchwert von nunmehr EUR 120,4 Mio.

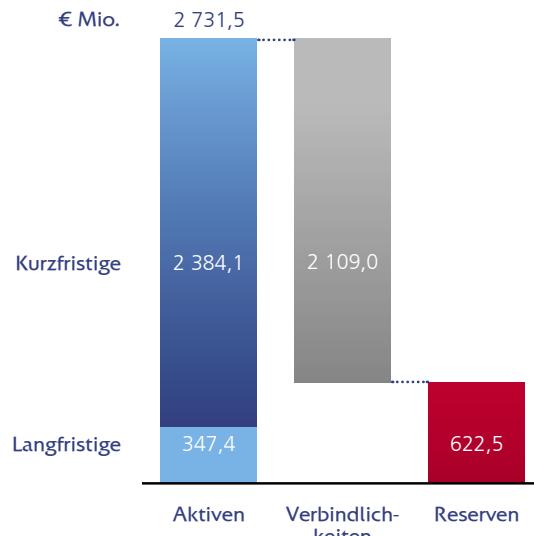
Die Durchführung einer EM-Endrunde am Ende eines Finanzjahres hat große Auswirkungen auf die Verbindlichkeiten in der Bilanz. Rechnungen und weitere Verpflichtungen werden erst im Finanzjahr 2012/13 bezahlt, was die Positionen „Verbindlichkeiten“ und „passive Rechnungsabgrenzung“ aufblättert. Wie oben erwähnt, sind auch die Rückstellungen angestiegen und werden für die Finanzierung des UEFA-HatTrick-Programms und der jährlichen Solidaritätszahlungen eingesetzt. Das Total Verbindlichkeiten ist derzeit mit einem Verhältnis von 113% vollständig durch die kurzfristigen Vermögenswerte gedeckt, was ein weiterer Beleg für die Stabilität der Finanzlage der UEFA ist.

„Sicherheitsaspekte wurde oberste Priorität eingeräumt.“

Die Reserven der UEFA entsprechen 23% der Bilanzsumme. Dank dem positiven Nettoergebnis von 2011/12 belaufen diese sich nun auf EUR 622,5 Mio. Die Darstellung der Reserven wurde ebenfalls den neuen Rechnungslegungsgrundsätzen angepasst. Weitere Einzelheiten sind auf der Seite 16 unter „Eigenmittel“ zu finden.



© Sportsfile



	30/06/2012	30/06/2011
Flüssige Mittel	181,4	65,1
Übrige finanzielle Vermögenswerte	1 620,3	1 303,7
Übrige Vermögenswerte	582,4	176,0
Kurzfristige Vermögenswerte	2 384,1	1 544,8
Materielle Vermögenswerte	120,4	96,8
Immaterielle Vermögenswerte	11,4	0,0
Übrige finanzielle Vermögenswerte	215,6	160,7
Langfristige Vermögenswerte	347,4	257,5
Total Aktiven	2 731,5	1 802,3
Kurzfristige Verbindlichkeiten	1 718,0	1 175,9
Langfristige Verbindlichkeiten	391,0	132,7
Verbindlichkeiten	2 109,0	1 308,6
Nicht zweckgebundene Reserven	500,0	321,8
Gewinnvortrag	- 6,3	257,8
Nettoergebnis	128,8	- 85,9
Reserven	622,5	493,7
Total Passiven	2 731,5	1 802,3





EIGENMITTEL

Die Änderung der UEFA-Rechnungslegungsgrundsätze hatte einen Einfluss auf die Darstellung des Eigenkapitals. Zunächst wird das Eigenkapital neu als Reserven bezeichnet und setzt sich aus den folgenden Posten zusammen:

- Nicht zweckgebundene Reserven
- Zweckgebundene Reserven
- Gewinnvortrag
- Nettoergebnis

Der UEFA-Kongress 2012 in Istanbul beschloss eine Fixierung der nicht zweckgebundenen Reserven auf EUR 500 Mio. Nicht zweckgebundene Reserven sind jene Reserven, welche die UEFA benötigt, um sich gegen Geschäftsrisiken abzusichern. Analysen über mehrere Jahre hinweg haben gezeigt, dass die nicht zweckgebundenen Reserven der UEFA deren aktuelle Risikoexposition widerspiegeln.

Die zweckgebundenen Reserven, die zurzeit keinen Saldo aufweisen, können aus Überschüssen am Ende eines EM-Zyklus gebildet werden, die nicht für das Tagesgeschäft der UEFA erforderlich sind.

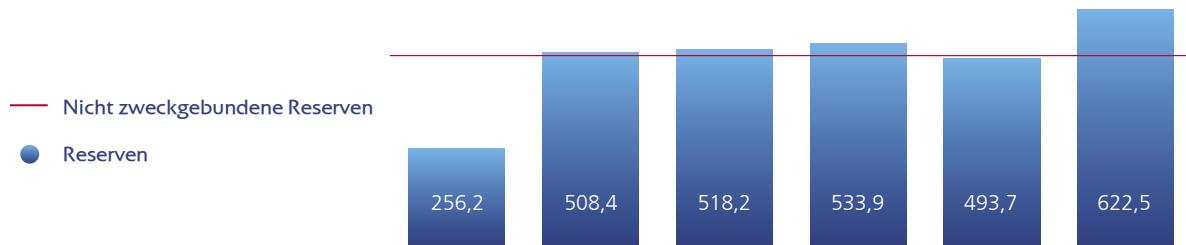
Der Gewinnvortrag entspricht dem Anteil, den die UEFA für ihre laufenden Ausgaben in Jahren ohne EM-Endrunde benötigt. Er bewegt sich vor Abschluss

eines EM-Zyklus gegen null, was dem nicht gewinnorientierten Zweck der Organisation entspricht. Wie bereits oben erwähnt, könnte ein etwaiger Überschuss unter den zweckgebundenen Reserven ausgewiesen werden.

Das Nettoergebnis widerspiegelt die finanzielle Performance für das entsprechende Finanzjahr.

Umrechnungsdifferenzen sind aus der Bilanz verschwunden, was auf die Tatsache zurückzuführen ist, dass die Konten der UEFA nun in Euro geführt werden. Die Umrechnung von der funktionalen Währung in die Berichtswährung ist nunmehr Geschichte.

Die gesamten Reserven der UEFA sind dank dem positiven Nettoergebnis von 2011/12 gestiegen und belaufen sich auf EUR 622,5 Mio. Der EUR 500 Mio. übersteigende Betrag wird in den kommenden Spielzeiten verwendet, um einen Teil des Tagesgeschäfts der UEFA in Jahren ohne EM-Endrunde zu finanzieren. Der Gewinnvortrag betrug per 30. Juni 2012 minus EUR 6,3 Mio. Dies ist auf die Änderung der Darstellung des UEFA-Eigenkapitals zurückzuführen und erklärt sich aus der Differenz zwischen den als nicht zweckgebundene Reserven festgelegten EUR 500 Mio. und den gesamten Reserven des Vorjahres per 30. Juni 2011.



€ Mio.	30/06/2007	30/06/2008	30/06/2009	30/06/2010	30/06/2011	30/06/2012
Nicht zweckgebundene Reserven	168,2	168,2	168,2	168,2	168,2	500,0
Gewinnvortrag	77,6	116,4	352,0	324,1	257,8	- 6,3
Umrechnungsdifferenzen	- 28,4	- 11,8	25,9	107,9	153,6	0,0
Nettoergebnis	38,8	235,6	- 27,9	- 66,3	- 85,9	128,8
Reserven	256,2	508,4	518,2	533,9	493,7	622,5

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, während Jahre ohne EURO negativ enden. Die Einnahmen- und Ausgabenströme sind daher über eine vierjährige Finanzperiode zu kumulieren, um ein aussagekräftiges Bild zu erhalten.

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

Jeder Vierjahreszyklus beginnt mit einer EM-Endrunde, gefolgt von drei Jahren ohne EURO. Der Berichtszeitraum 2011/12 ist daher das erste Jahr eines neuen Vierjahreszyklus, der 2014/15 endet. Das Ergebnis des letzten Zyklus (EURO 2008) war ein Überschuss von EUR 56 Mio., der unter den nicht zweckgebundenen Reserven ausgewiesen wurde, die somit per 30. Juni 2012 auf EUR 500 Mio. anstiegen. Aufgrund des aktuellen Kenntnisstands bestätigen

die jüngsten Risikoanalysen der UEFA, dass keine weitere Aufstockung der nicht zweckgebundenen Reserven angezeigt ist.

Der Status der UEFA als nicht gewinnorientierte Organisation bringt mit sich, dass sich der Saldo am Ende eines Vierjahreszyklus gegen null bewegen sollte, damit die UEFA-Reserven unangetastet bleiben. Der im Posten Gewinnvortrag in den UEFA-Eigenmitteln ausgewiesene Überschuss 2011/12 in Höhe von EUR 128,8 Mio. steht somit für die Mitfinanzierung der nächsten drei Finanzjahre zur Verfügung.

Wenn die Budgets für die drei Finanzjahre nach einer EM-Endrunde erstellt und genehmigt werden, besteht das Ziel natürlich darin, am Ende des Zyklus einen Null-Saldo zu schreiben. Diese vorausschauende Strategie, bei der die finanziellen Konsequenzen sämtlicher bevorstehender Wettbewerbe und Aktivitäten berücksichtigt werden, soll sicherstellen, dass die UEFA nicht mehr ausgibt, als sie einnimmt, und dass die Reserven langfristig erhalten bleiben. Wird am Ende des Zyklus ein Überschuss ausgewiesen, verbleibt dieser im Gewinnvortrag und wird in den Fußball investiert oder in die zweckgebundenen Reserven zugunsten der Nationalverbände übertragen, falls er nicht unmittelbar wieder investiert wird.



© Getty Images

ERGEBNIS NACH WETTBEWERB UND AKTIVITÄT

Durch die Einführung einer integrierten Administrations-Software hat die UEFA einige grundlegende Änderungen an ihrem Finanzmanagement- und Berichterstattungssystem vorgenommen. Dies geschah zusätzlich zum Wechsel zum Euro als Buchwährung für das Tagesgeschäft der UEFA sowie zu wesentlichen Änderungen an den Rechnungslegungsgrundsätzen. Das Ziel jedoch blieb unverändert. Die Berichterstattung der UEFA ist so strukturiert, dass das Ergebnis auf verschiedenen Ebenen analysiert werden kann. Die von den externen Revisoren geprüften statutarischen Konten werden nach Kostenart aufgestellt und bilden die konsolidierte Erfolgsrechnung, die im Anhang des UEFA-Finanzberichts sowie auf Seite 5 dieses Teils abgebildet ist.

Es ist ein Bestreben der UEFA, zusätzliche Informationen zur Netto-Mittelherkunft und zur Netto-Mittelverwendung zur Verfügung zu stellen. Deshalb gliedert die UEFA das Ergebnis parallel und als ergänzende Information nach Wettbewerb und Aktivitäten. So kann der Leser nachvollziehen, woher die Nettoeinnahmen der UEFA stammen und wie sie ausgegeben werden.

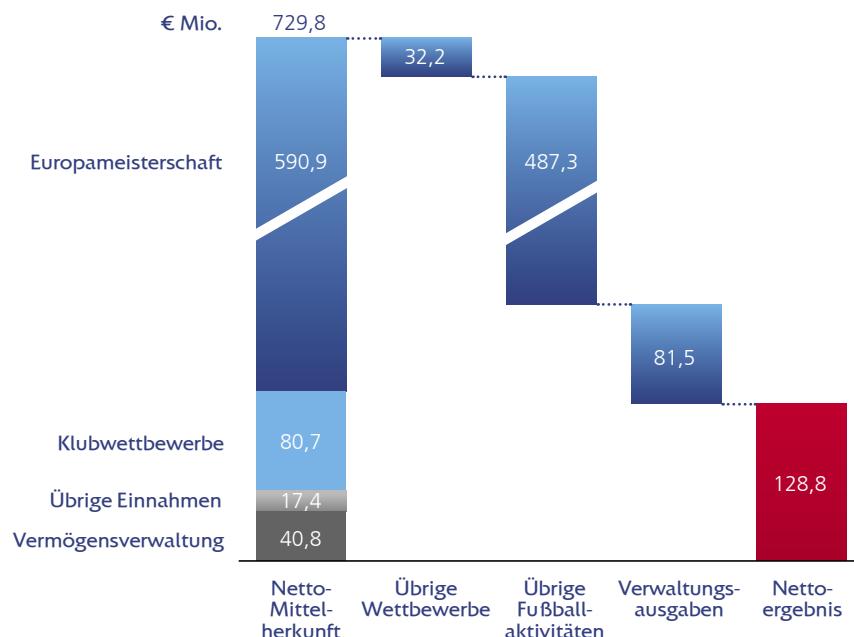
Das Total „Netto-Mittelherkunft“ zeigt das Ergebnis nach Wettbewerb, übrige Einnahmen sowie das Ergebnis aus der Anlage der UEFA-Vermögenswerte (Vermögensverwaltung). Natürlich steigt das Total „Netto-Mittelherkunft“ in Jahren mit einer EURO (z.B. 2011/12) deutlich an. Um hinsichtlich Herkunft und Verwendung der Nettomittel Transparenz zu

gewährleisten, werden die Rückstellungen für das HatTrick-Programm separat ausgewiesen und nicht den Projektconten der UEFA EURO 2012 belastet.

Die Nettomittelverwendung ist in drei Hauptbereiche unterteilt:

- **Übrige Wettbewerbe:** Dabei handelt es sich um Investitionen in Frauen-, Junioren-, Amateur- und Futsal-Wettbewerbe, welche die Kosten für die Durchführung von Qualifikationsturnieren und Endrunden, z.B. Beiträge an Organisatoren, Eventausgaben und Kosten für Schiedsrichter und Spielbeauftragte, umfassen.
- **Übrige Fußballaktivitäten:** Darunter fallen die Investitionen für das HatTrick-Programm und soziale Verantwortung. Zudem umfassen die Fußballentwicklung und -ausbildung verschiedene Projekte der UEFA für die Weiterentwicklung des Fußballs in allen Bereichen wie Schiedsrichterwesen, Trainerausbildung, Studiengruppen-Programm (Wissensaustausch zwischen Verbänden), Fußballeinrichtungen (UEFA-Campus im Colovray-Stadion in Nyon, Schweiz), Breitenfußball, Stadien und Sicherheit sowie Doping und Medizinisches. Unter „Veranstaltungen und Konferenzen“ sind vor allem die Kosten für am UEFA-Sitz in Nyon vorgenommene Auslosungen, die Saisonauftakt-Veranstaltungen in Monaco sowie fußballbezogene Foren und Konferenzen enthalten.
- **Verwaltungsausgaben:** Darunter fallen die Administrationskosten und die institutionellen Kosten (weitere Einzelheiten finden sich auf Seite 10).





Ergebnis nach Wettbewerb und Aktivitäten

2011/12 Einnahmen	2011/12 Ausgaben	€ Mio.	2011/12 Nettoergebnis	2010/11 Nettoergebnis
1 390,9	- 797,2	UEFA EURO	593,7	0,0
0,0	- 2,8	Europäische Qualifikationsspiele	- 2,8	- 2,9
1 165,4	- 1 070,5	UEFA Champions League	94,9	102,3
219,6	- 233,7	UEFA Europa League	- 14,1	- 16,1
0,0	- 0,1	UEFA Superpokal	- 0,1	0,1
2 775,9	- 2 104,3	Total Hauptwettbewerbe	671,6	83,4
17,7	- 0,3	Übrige Einnahmen	17,4	12,1
40,8	0,0	Vermögensverwaltung	40,8	- 25,1
2 834,4	- 2 104,6	Netto-Mittelherkunft	729,8	70,4
0,3	- 12,6	Frauenwettbewerbe	- 12,3	- 12,0
0,0	- 7,1	U21-Wettbewerb	- 7,1	- 8,3
0,3	- 8,9	Junioren- und Amateur-Wettbewerbe	- 8,6	- 10,4
0,6	- 4,8	Futsal-Wettbewerbe	- 4,2	- 2,2
1,2	- 33,4	Total übrige Wettbewerbe	- 32,2	- 32,9
-	- 456,8	HatTrick Programme und soziale Verantwortung	- 456,8	- 29,7
-	- 26,6	Fußballentwicklung und Ausbildung	- 26,6	- 15,1
-	- 3,9	Veranstaltungen und Konferenzen	- 3,9	- 3,2
-	- 487,3	Total übrige Fußballaktivitäten	- 487,3	- 48,0
0,2	- 50,0	Administrationskosten	- 49,8	- 48,8
0,7	- 32,4	Institutionelles	- 31,7	- 26,6
0,9	- 82,4	Total Verwaltungsausgaben	- 81,5	- 75,4
- 603,1		Netto-Mittelverwendung	- 601,0	- 156,3
2 836,5		Total Einnahmen und Vermögensverwaltung		
- 2 707,7		Total Ausgaben und Solidarität		
128,8		Nettoergebnis	128,8	- 85,9

UEFA-FUSSBALL-EUROPAMEISTERSCHAFT

Europäische Qualifikationswettbewerbe

Für Polen und die Ukraine begann das Abenteuer EURO 2012 am 18. April 2007 in Cardiff, als das UEFA-Exekutivkomitee die beiden Länder mit der Ausrichtung dieser prestigeträchtigen Sportveranstaltung, der drittgrößten der Welt, betraute. Polen/Ukraine war die dritte erfolgreiche Doppelkandidatur für die Ausrichtung einer EM-Endrunde nach Belgien und den Niederlanden im Jahr 2000 sowie Österreich und der Schweiz 2008.

Für die übrigen 51 UEFA-Mitgliedsverbände begann die EM am 7. Februar 2010 mit der Auslosung der neun Qualifikationsgruppen, in denen die 14 Mannschaften bestimmt wurden, die gemeinsam mit den beiden Ausrichtern die Endrunde bestreiten würden. Insgesamt wurden 230 Qualifikationsspiele ausgetragen, wobei jede Mannschaft fünf Heimspiele (bzw. vier für jene Mannschaften, die in Fünfergruppen gelost wurden) austrug. Anschließend fanden acht Playoff-Spiele statt, um das Teilnehmerfeld zu vervollständigen.

Sämtliche durch die Qualifikationsspiele erzielten Einnahmen verblieben bei den Verbänden. Die damit verbundenen Kosten der UEFA (insbesondere Schiedsrichterkosten) werden unter der Rubrik „Europäische Qualifikationswettbewerbe“ auf Seite 19 ausgewiesen und sind deshalb nicht in diesem Kapitel enthalten, das nur die EM-Endrunde umfasst.

UEFA EURO 2012

Bei der EURO 2012 in Polen und der Ukraine (8. Juni bis 1. Juli 2012) schrieb Spanien Geschichte, indem es als erste Mannschaft überhaupt zwei EM-Titel hintereinander gewann. Was zunächst nach einem sehr schwierig zu organisierenden Turnier aussah, erwies sich nicht nur auf dem Spielfeld, sondern auch finanziell als großer Erfolg. Dieser kommt nicht nur den UEFA-Mitgliedsverbänden zugute, sondern auch Klubs durch die höheren Solidaritätszahlungen.

„Spanien schrieb Geschichte, indem es als erste Mannschaft überhaupt zwei EM-Titel hintereinander gewann.“

Ein Teil der Einnahmen aus der EURO 2012 wird von der UEFA auch verwendet, um die operationellen Tätigkeiten in den drei folgenden Jahren ohne EM-Endrunde zu finanzieren. Die in diesem Bericht enthaltenen Finanzinformationen zur EURO 2012 beruhen auf Zahlen aus vier Jahren (2008/09 bis 2011/12), doch sämtliche Ausgaben und Einnahmen für diesen Zeitraum werden im Finanzjahr 2011/12 ausgewiesen.



© Getty Images

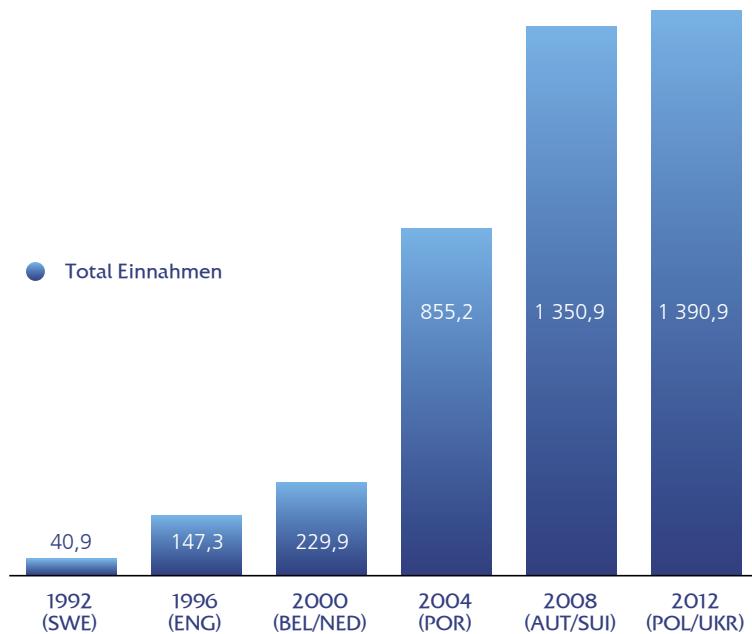
Einnahmen aus der Endrunde

Die Gesamteinnahmen aus der EURO 2012 sind im Vergleich zur EURO 2008 in Österreich und der Schweiz um 3% gestiegen und erreichten EUR 1,39 Mrd., was eine Steigerung um 63% gegenüber der EURO 2004

„Die Gesamteinnahmen aus der EURO 2012 sind im Vergleich zur EURO 2008 in Österreich und der Schweiz um 3 % gestiegen.“

in Portugal bedeutet. Die Finanzkrise, die kurz nach der EURO 2008 begann, hatte nur geringe Auswirkungen auf die Gesamteinnahmen der UEFA aus dem Turnier. Die Übertragungsrechte (EUR 837,2 Mio. bzw. 60% der Gesamteinnahmen) umfassen den Verkauf der Medienrechte und unilaterale Dienstleistungen an Broadcaster und waren in etwa vergleichbar mit der EURO 2008. Im Gegensatz dazu stiegen die Einnahmen aus dem

Verkauf der kommerziellen Rechte – die Sponsoren, nationale Förderer, die Lizenzierung und Naturalleistungen enthalten – um 8% auf insgesamt EUR 313,9 Mio. Dies entspricht 23% der Gesamteinnahmen aus dem Turnier. Die UEFA verkaufte für die 31 Spiele rund 1,4 Mio. Eintrittskarten. Die Stadionkapazitäten waren deutlich höher als bei der EURO 2008, was den Anstieg um 35% der Gesamteinnahmen aus dem Kartenverkauf erklärt, die sich auf EUR 136,1 Mio. beliefen. Der Umsatz der UEFA aus Hospitality-Paketen für Unternehmen, Sponsoren und Mitglieder der Fußballfamilie belief sich auf EUR 102,0 Mio. Dies entspricht einem Rückgang um 34%, der in der Tatsache gründet, dass die Hospitality-Pakete in erster Linie von lokalen Kunden in Polen und der Ukraine gekauft wurden. Die übrigen Einnahmen setzen sich zusammen aus Erträgen von Unterbringungsagenturen, Konzessionen und Beobachterprogrammen.



UEFA EURO: Einnahmen nach Kostenart

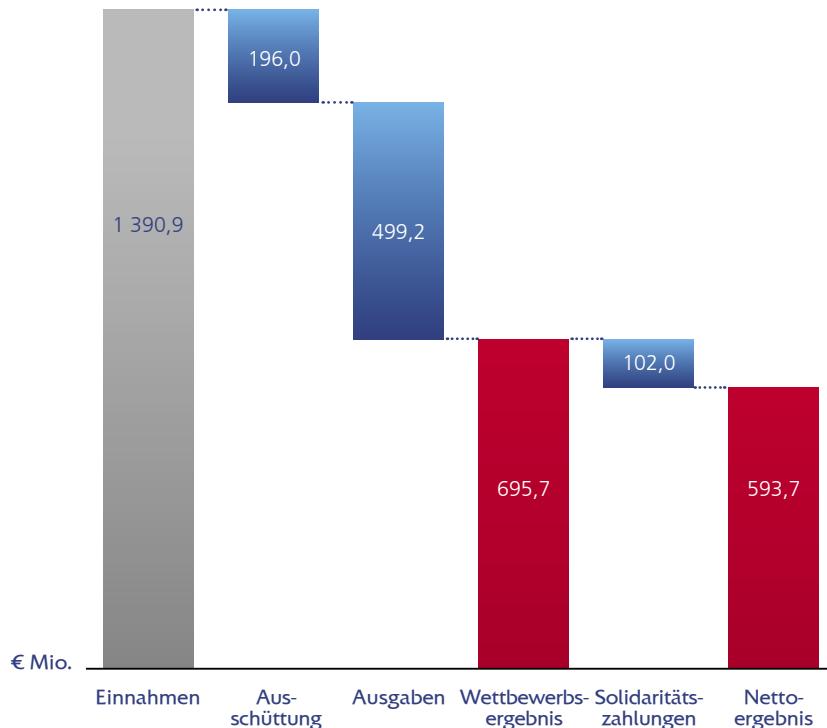
€ Mio.	1992	1996	2000	2004	2008	2012	in %
Übertragungsrechte	18,9	53,3	93,3	560,0	801,6	837,2	60,2%
Kommerzielle Rechte	9,7	29,3	54,1	182,2	289,8	313,9	22,6%
Kartenverkauf	12,3	64,7	82,5	81,5	100,6	136,1	9,8%
Hospitality	–	–	–	29,9	155,0	102,0	7,3%
Übrige Einnahmen	–	–	–	1,6	3,9	1,7	0,1%
Total	40,9	147,3	229,9	855,2	1 350,9	1 390,9	100,0%

Operative Kosten des Turniers

Die operativen Gesamtkosten der Durchführung der UEFA EURO 2012 beliefen sich auf EUR 499 Mio. und umfassen Wettbewerbskosten, Kosten für Schiedsrichter und Spielbeauftragte sowie interne Umlagen. Mit diesen Umlagen wurde insbesondere die offizielle Turnierwebsite finanziert. Zudem wurden EUR 10 Mio. für die Querfinanzierung anderer Nationalmannschaftswettbewerbe wie die U21, Women's und die Futsal EURO zurückgestellt, die einem Anteil der Einnahmen aus Verträgen mit

kommerziellen Partnern entspricht. Die Organisation der drittgrößten Sportveranstaltung der Welt bringt zahlreiche Aktivitäten und Verantwortlichkeiten mit sich.

Die Wettbewerbskosten wurden in rund 100 Projekte unterteilt und umfassen unter anderem Stadionmiete, Spielortmanagement, Host-City-Management, TV-Produktion, ICT, Rechteverwertung, Eventpromotion, Fanzenen, Auslosungen, Zeremonien, Unterkunft,



UEFA EURO: Projektabrechnung

€ Mio.	2012	2008	2004
Total Einnahmen	1 390,9	1 350,9	855,2
Ausschüttung: Startprämien	- 128,0	- 120,0	- 77,4
Ausschüttung: Leistungsprämien	- 68,0	- 64,0	- 51,5
Total Ausschüttung an Teilnehmerverbände	- 196,0	- 184,0	- 128,9
Eventkosten	- 480,4	- 433,2	- 172,8
Schiedsrichter und Spielbeauftragte (inkl. Overheads)	- 5,6	- 3,6	- 2,6
Interne Umlage: Webseite	- 3,2	- 15,9	- 12,3
Interne Umlage: Subvention an übrige Wettbewerbe	- 10,0	- 11,8	-
Total Ausgaben	- 499,2	- 464,5	- 187,7
Wettbewerbsergebnis	695,7	702,4	538,6
Solidaritätszahlungen	- 102,0	- 44,2	- 1,0
Nettoergebnis	593,7	658,2	537,6

Transport und Mitarbeiterkosten. Schiedsrichter und Spielbeauftragte werden separat ausgewiesen. Die Gesamtkosten beliefen sich auf EUR 5,6 Mio. und umfassen Entschädigungen, Reise und Unterkunft, Workshops und eine Umlage für die Schiedsrichteradministration.

Das Wettbewerbsergebnis in Höhe von EUR 695,7 Mio. aus der EURO 2012 fließt direkt in den Fußball zurück,

um sicherzustellen, dass auch künftige Generationen die Leidenschaft und die Faszination rund um den Nationalmannschaftsfußball im selben Maße wie in Polen und der Ukraine genießen dürfen. Im Sinne der Transparenz werden diese Investitionen nicht den Projektkonten der EURO 2012 zugewiesen. Einzelheiten sind auf Seite 19 (Ergebnis nach Wettbewerb und Aktivität) unter „HatTrick-Programm und soziale Verantwortung“ zu finden.

UEFA EURO 2012: Eventkosten

€ Mio.	Total	in %
Stadien und Sicherheit	- 7,2	1,5%
Zentrale Dienste	- 100,7	21,0%
Event Operations	- 78,0	16,2%
Broadcasting	- 83,5	17,4%
Verkauf und Marketing	- 46,4	9,7%
Promotion und Medienarbeit	- 22,3	4,6%
Hospitality	- 61,8	12,9%
Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT)	- 67,9	14,1%
Übrige Direktkosten	- 12,6	2,6%
Total	- 480,4	100,0%



Ausschüttungen an teilnehmende Verbände

Insgesamt wurden EUR 196 Mio. an die 16 teilnehmenden Verbände ausgeschüttet. Dies sind EUR 12 Mio. oder 6,5% mehr als in 2008. Der Betrag setzt sich zusammen aus einer fixen Startprämie (EUR 8 Mio. pro Verband) und einem Leistungsprämie. In der Gruppenphase wurde ein Sieg mit EUR 1 Mio. belohnt, ein Unentschieden mit EUR 0,5 Mio. Die Mannschaften auf dem jeweils dritten Gruppenplatz erhielten zusätzlich EUR 1 Mio. als Leistungsprämie, womit ein Anreiz für das letzte Gruppenspiel geschaffen wurde, selbst wenn keine Aussicht auf eine Viertelfinalqualifikation mehr bestand. Weitere Bonuszahlungen gingen an Mannschaften, die sich für das Viertel- bzw. Halbfinale qualifizierten sowie an die beiden Mannschaften, die das Endspiel

in Kiew bestritten. Die genaue Aufteilung pro Verband ist in der unten stehenden Tabelle ersichtlich.

„Insgesamt wurden EUR 196 Mio. an die 16 teilnehmenden Verbände ausgeschüttet.“

Die UEFA leistete zudem einen Beitrag an die Reisekosten der teilnehmenden Mannschaften von ihrem Heimflughafen zu dem ihrem Hauptquartier in Polen oder der Ukraine nächstgelegenen internationalen Flughafen, sowie gegebenenfalls an die lokalen Flüge während des Turniers. Diese Ausgaben sind im Total „operative Kosten“ enthalten.

UEFA EURO 2012: Ausschüttung an Teilnehmerverbände

€000	Gruppenspiele		K.-o.-Spiele			Total
	Start-prämie	Leistungs-prämie	Viertel-finale	Halb-finale	Endspiel	
Gruppe A						
Polen	8 000	1 000	–	–	–	9 000
Griechenland	8 000	1 500	2 000	–	–	11 500
Russland	8 000	2 500	–	–	–	10 500
Tschechische Republik	8 000	2 000	2 000	–	–	12 000
Gruppe B						
Niederlande	8 000	–	–	–	–	8 000
Dänemark	8 000	2 000	–	–	–	10 000
Deutschland	8 000	3 000	2 000	3 000	–	16 000
Portugal	8 000	2 000	2 000	3 000	–	15 000
Gruppe C						
Spanien	8 000	2 500	2 000	3 000	7 500	23 000
Italien	8 000	2 000	2 000	3 000	4 500	19 500
Irland	8 000	–	–	–	–	8 000
Kroatien	8 000	2 500	–	–	–	10 500
Gruppe D						
Ukraine	8 000	2 000	–	–	–	10 000
Schweden	8 000	1 000	–	–	–	9 000
Frankreich	8 000	1 500	2 000	–	–	11 500
England	8 000	2 500	2 000	–	–	12 500
Total	128 000	28 000	16 000	12 000	12 000	196 000

Solidaritätszahlungen zugunsten der UEFA-Mitgliedsverbände

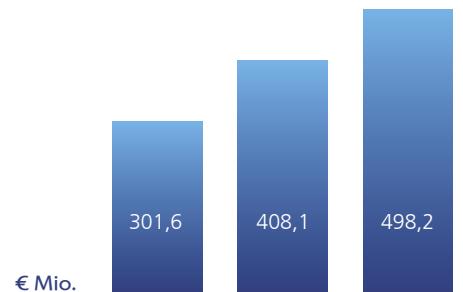
Nicht nur die 16 teilnehmenden Mannschaften, sondern alle 53 UEFA-Mitgliedsverbände werden dank dem UEFA-HatTrick-Programm vom Erfolg der EURO profitieren. Mit dem Programm, das mit Einnahmen aus der EURO 2012 finanziert wird, werden Entwicklungsprojekte in allen UEFA-Mitgliedsverbänden unterstützt.

„Nicht nur die 16 teilnehmenden Mannschaften, sondern alle 53 UEFA-Mitgliedsverbände werden dank dem UEFA-HatTrick-Programm vom Erfolg der EURO 2012 profitieren.“

Jeder Verband erhält eine einmalige Zahlung in Höhe von EUR 3 Mio. für Investitions-, soziale und Breitenfußballprojekte. Zwischen 2012/13 und 2015/16 werden bis zu EUR 1,6 Mio. jährlich für Anreizzahlungen und feste Solidaritätszahlungen folgen. Diese sind zur Deckung der Betriebskosten der Verbände bestimmt und sollen als Anreiz dienen, an Junioren-, Frauen- und Futsal-Wettbewerben teilzunehmen, den Frauenfußball zu fördern und das UEFA-Klublizenzierungsverfahren,

die verschiedenen Konventionen und Chartas der UEFA (in den Bereichen Trainerausbildung, Schiedsrichterwesen und Breitenfußball) sowie Good-Governance-Prinzipien umzusetzen. In dieser Zeitspanne werden insgesamt rund EUR 500 Mio. für die Mitgliedsverbände bereitgestellt.

Auch die Junioren-, Amateur-, Futsal- und Frauenwettbewerbe der UEFA bis 2016, die Schiedsrichter- und Trainerausbildungsprogramme sowie ein Teil der UEFA-Administrationskosten werden mit den Einnahmen aus der EURO 2012 finanziert.



HatTrick programme

€ Mio.	HatTrick 1	HatTrick 2	HatTrick 3
Investitionsprogramme	96,2	132,5	159,0
Jährliche Solidarität	171,6	275,6	339,2
Minispieldfelder	33,8	—	—
Total	301,6	408,1	498,2

Respekt-Kampagne bei der EURO 2012

Neben dem Spielfeld, wo nicht die Spieler und Mannschaften für Schlagzeilen sorgen, stellte die UEFA in Zusammenarbeit mit den lokalen Regierungen, Austragungsstädten und Mitgliedsverbänden ein Programm im Rahmen der sozialen Verantwortung auf die Beine. Das Programm zeigte nicht nur in den Ausrichterländern, sondern auch über deren Grenzen hinweg positive Auswirkungen in spezifischen sozialen Bereichen.

Die UEFA lud wichtige Organisationen in Polen und der Ukraine ein, Programme im Bereich Fußball und soziale Verantwortung zu entwickeln und dies im Rahmen der bekannten UEFA Respekt-Kampagne. Das Ergebnis waren folgende vier Projekte: Respekt für Vielfalt, Respekt für Fankultur, Respekt für Zugehörigkeit und Respekt für deine Gesundheit.

Die umfassende Respekt-Kampagne, die der UEFA-Präsident vor der EURO 2008 in Österreich und der

Schweiz ins Leben gerufen hatte, wurde abgestimmt mit Programmen zur Bekämpfung von Rassismus, zur Verbesserung des Zugangs für behinderte Menschen, zur Förderung der Gesundheit durch körperliche Betätigung sowie des interkulturellen Dialogs zwischen Fans und Behörden.



Solidaritätszahlungen an Klubs

Wie in der Tabelle auf der nächsten Seite ersichtlich, profitierten Klubs auf dem gesamten UEFA-Gebiet von der EURO 2012 und erhielten insgesamt EUR 100 Mio., was einem Anstieg von EUR 57 Mio. im Vergleich zu 2008 entspricht. Dieses Geld wurde im Herbst 2012 über die 53 Nationalverbände an 575 Klubs verteilt, wobei EUR 40 Mio. an jene Klubs gingen, die Spieler für die Qualifikation abstellten hatten, ungeachtet dessen, ob sich die entsprechende Mannschaft für die Endrunde qualifizierte oder nicht. Die übrigen EUR 60 Mio. wurden an jene Klubs ausbezahlt, die Spieler für die Endrunde abstellten. Da die Nationalmannschaften Polens und der Ukraine keine Qualifikationsspiele bestritten, wurden die von den beiden Mannschaften an Qualifikationsspieldaten ausgetragenen zehn Freundschaftsspiele berücksichtigt. Im Gegensatz zur Rückstellung für das HatTrick-Programm wurden die Solidaritätszahlungen an Klubs direkt den Projektkonten der EURO 2012 belastet.

„575 Klubs auf dem gesamten UEFA-Gebiet profitierten von der EURO 2012 und erhielten insgesamt EUR 100 Mio.“

Es erstaunt nicht, dass die zehn Klubs mit den größten Solidaritätszahlungen in den letzten Ausgaben der UEFA Champions League am erfolgreichsten abschnitten. Von den in der folgenden Tabelle aufgelisteten Top-Ten-Klubs stammen fünf aus England, je zwei aus Deutschland und Spanien und einer aus Italien. Der größte Betrag in Höhe von rund EUR 3,1 Mio. ging an den FC Bayern München. Real Madrid erreichte beinahe die 3-Millionen-Marke. Arsenal und Manchester United sind mit rund EUR 1,7 Mio. ebenfalls noch in den Top Ten anzutreffen.

Deutschland	FC Bayern München
Spanien	Real Madrid
Spanien	FC Barcelona
England	Manchester City FC
Italien	Juventus Turin
England	FC Liverpool
England	FC Chelsea
Deutschland	Borussia Dortmund
England	FC Arsenal
England	Manchester United FC

Ungeachtet dessen, ob sich ihre Nationalmannschaft für die Endrunde qualifizierte oder nicht, profitierten auch weniger prominente Klubs aus kleineren Verbänden, die nicht unbedingt auf internationaler

Ebene spielen, von den Solidaritätszahlungen der UEFA. Im Gegensatz zu den zehn Spaltenklubs sind in der folgenden Tabelle die Klubs mit den minimalen Solidaritätszahlungen für die Abstellung von Spielern für die Qualifikation aufgeführt.

Österreich	FC Wacker Innsbruck
Österreich	SC Wiener Neustadt
Belgien	KSV Roeselare
Kroatien	Inter Zaprešić
England	FC Barnsley
Finnland	JJK Jyväskylä
Griechenland	FC Levadiakos
Ungarn	Honvéd Budapest
Kasachstan	FC Vostok
Luxemburg	CS Grevenmacher
Moldawien	FC Milsami Orhei
Montenegro	FK Budućnost Podgorica
Montenegro	FK Rudar Pljevlja
Niederlande	NAC Breda
Nordirland	FC Linfield
Polen	Górnik Zabrze
Russland	FC Gazovik Orenburg
San Marino	S.S. Folgore/Falciano
San Marino	SP Cailungo
Serbien	FK Borac Čačak
Serbien	FK Spartak Zlatibor Voda
Spanien	Girona FC
Spanien	Real Betis Balompié
Schweden	IFK Värnamo
Schweden	Kalmar FF
Türkei	Bucaspor
Ukraine	FC Obolon Kyiv
Ukraine	FC Zorya Luhansk

Spenden

EUR 2 Mio. wurden für Spenden und Wohltätigkeitskampagnen im Zusammenhang mit der Endrunde verwendet. Neben der auf Seite 25 erwähnten Respekt-Kampagne lud die UEFA eine Gruppe von Kindern aus einem Waisenhaus in der Nähe von Warschau zur Begegnung zwischen Polen und Russland ins Nationalstadion nach Warschau ein. Das Spiel war der Höhepunkt eines unvergesslichen Tages für die Kinder, die auch dem Polnischen Olympischen Komitee sowie dem Sportmuseum einen Besuch abstatteten. Auf Initiative des UEFA-Präsidenten wurden im weiteren 150 Kinder aus der Ukraine und Belarus, die an den Folgen der Atomkatastrophe von Tschernobyl (1986) zu leiden haben, zum Spiel Frankreich - Ukraine ins Olympiastadion nach Kiew eingeladen.



UEFA EURO 2012: Verbände mit beteiligten Spielern

Anzahl Klubs	€000	Qualifikations- phase	Endrunde	Total
4	Albanien	147	0	147
4	Andorra	415	0	415
5	Armenien	444	0	444
11	Aserbeidschan	1'137	0	1'137
8	Belarus	294	0	294
13	Belgien	803	326	1'129
2	Bosnien-Herzegowina	31	0	31
8	Bulgarien	232	0	232
13	Dänemark	683	870	1'553
31	Deutschland	3'408	9'268	12'676
4	EJRM	84	0	84
53	England	5'681	14'118	19'799
3	Estland	52	0	52
7	Färöer-Inseln	524	0	524
5	Finnland	96	0	96
19	Frankreich	1'003	4'532	5'535
2	Georgien	126	0	126
15	Griechenland	895	2'283	3'178
5	Island	174	0	174
10	Israel	544	54	598
38	Italien	2'483	6'949	9'432
10	Kasachstan	840	0	840
7	Kroatien	226	247	473
4	Lettland	306	0	306
4	Liechtenstein	550	0	550
3	Litauen	89	0	89
8	Luxemburg	579	0	579
8	Malta	595	0	595
6	Moldawien	196	0	196
3	Montenegro	55	0	55
15	Niederlande	1'324	2'609	3'933
1	Nordirland	4	0	4
17	Norwegen	791	0	791
11	Österreich	566	0	566
13	Polen	819	326	1'145
6	Portugal	366	1'758	2'124
14	Rumänien	593	77	670
27	Russland	2'849	3'243	6'092
12	San Marino	566	0	566
10	Schottland	784	353	1'137
13	Schweden	401	326	727
12	Schweiz	723	109	832
7	Serbien	225	0	225
4	Slowakei	126	0	126
4	Slowenien	55	0	55
28	Spanien	1'727	7'672	9'399
6	Tschechische Republik	210	525	735
18	Türkei	1'360	1'142	2'502
18	Ukraine	1'428	3'049	4'477
11	Ungarn	393	0	393
2	Wales	260	163	423
13	Zypern	1'050	66	1'116

UEFA CHAMPIONS LEAGUE

2011/12 war das letzte Jahr des Dreijahreszyklus (2009-12). Die Gesamteinnahmen aus dem Verkauf der Übertragungsrechte und aus Verträgen mit kommerziellen Partnern beliefen sich auf EUR 1,15 Mrd. (2010/11: EUR 1,14 Mrd.). Auch in dieser Spielzeit wurden 20 Playoff-Begegnungen 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. Auch der UEFA-Superpokal ist 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.

Ausschüttung an die Klubs

Der Löwenanteil der Einnahmen aus dem Rechteverkauf wird weiterhin an die Klubs ausgeschüttet, die am Wettbewerb teilnehmen, einschließlich der 20 an den Playoff-Begegnungen beteiligten Klubs, von denen die zehn Verlierer in die Gruppenphase der UEFA Europa League übertraten. Auch die beiden Mannschaften, die um den UEFA-Superpokal spielten, wurden

finanziell belohnt. Die Grundsätze bezüglich der Einnahmenausschüttung an die 32 an der Gruppenphase der UEFA Champions League teilnehmenden Klubs blieben unverändert, mit einem Fixbetrag, Leistungsprämien sowie einem wesentlichen Betrag, der im Rahmen des Marktpool-Konzepts verteilt wurde. Die Anteile aus dem Marktpool zugunsten der Champions-League-Klubs sind proportional zum Wert der Einnahmen aus dem Verkauf von Übertragungsrechten auf dem Gebiet ihres jeweiligen Nationalverbandes.

„2011/12 war das letzte Jahr des Dreijahreszyklus 2009-12.“

Alle 20 an den UEFA-Champions-League-Playoffs beteiligten Klubs haben EUR 2,1 Mio. erhalten, während den 32 Klubs der Gruppenphase eine Startprämie in Höhe von je 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



© Getty Images

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 in München, Chelsea FC, erhielt weitere EUR 9 Mio., und EUR 5,6 Mio. gingen an den unterlegenen Finalisten, FC Bayern München.

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 und ihrer Platzierung in der betreffenden Saison in der nationalen Meisterschaft des Vorjahrs abhing.

Da die Gesamteinnahmen aus der UEFA Champions League höher ausfielen als bei der Festlegung der Beträge für die Ausschüttung 2011/12 angenommen, stand am Ende der Spielzeit ein Überschuss von EUR 37,9 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 31 aufgeführt.

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

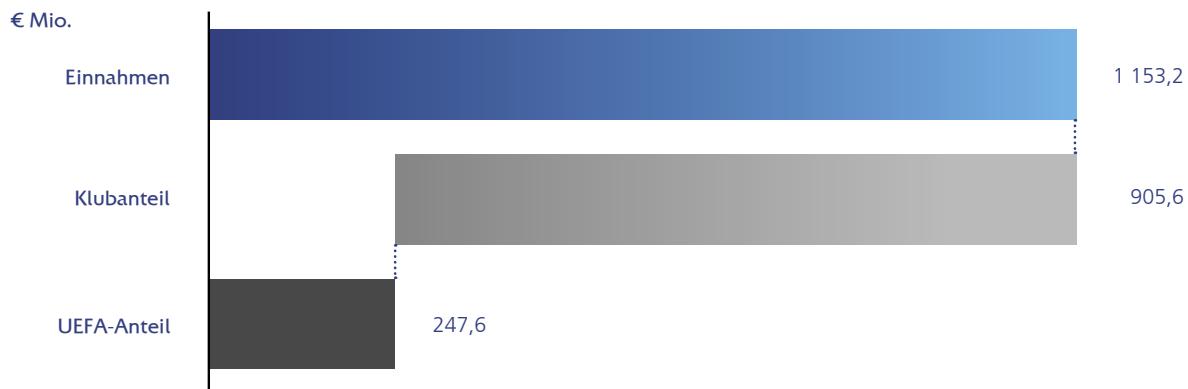
Solidaritätszahlungen

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. Jeder Klub, der die Gruppenphase der UEFA Champions League verpasste, erhielt einen Solidaritätsbeitrag von EUR 130 000 pro ausgetragene Qualifikationsrunde. Jeder nationale Meister erhielt zusätzliche EUR 200 000. Über die Europäische Klubvereinigung (ECA) einigten sich die Klubs darauf, 6,5 % der gesamten Einnahmen aus dem Rechteverkauf in Form von Solidaritätszahlungen für die Nachwuchsförderung einzusetzen. Diese EUR 68,7 Mio. kommen Klubs zugute, die nicht an europäischen Wettbewerben teilnehmen.

Beitrag zur Entwicklung des europäischen Fußballs

EUR 94,9 Mio. bzw. 8,2 % der Gesamteinnahmen aus dem Verkauf der Rechte an der UEFA Champions League konnten dem europäischen Fußball als Ganzes zugewiesen werden. Dieser Beitrag 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. Somit wird die Finanzierung anderer Initiativen zur Fußballentwicklung und Ausbildung sowie die Deckung verschiedener administrativer und institutioneller Kosten sichergestellt.





UEFA Champions League: Projektabrechnung

	2011/12	in %	2010/11	in %
Übertragungsrechte	892,3	77,4%	885,3	77,3%
Kommerzielle Rechte	260,9	22,6%	259,9	22,7%
Total Einnahmen aus Rechten	1 153,2	100,0%	1 145,2	100,0%
Ausschüttung: Start- und Spielprämien	- 272,4		- 272,4	
Ausschüttung: Leistungsprämien	- 182,6		- 182,6	
Ausschüttung: Marktpool	- 379,0		- 373,3	
Ausschüttung: Übrige	- 2,9		- 2,4	
Total Ausschüttung an Klubs	- 836,9		- 830,7	
Solidarität durch die Klubs finanziert	- 68,7		- 68,3	
Klubanteil	- 905,6	78,5%	- 899,0	78,5%
Kartenverkauf und Hospitality (Endspiel-Einnahmen)	12,2			
Eventkosten	- 127,6			
Schiedsrichter und Spielbeauftragte (inkl. Overheads)	- 11,3			
Interne Umlage: Webseite	- 5,3			
Interne Umlage: UEFA Superpokal	- 6,0			
Solidarität durch die UEFA finanziert	- 14,7			
Beitrag an den europäischen Fussball	- 94,9			
UEFA-Anteil	- 247,6	21,5%	- 246,2	21,5%

UEFA Champions League: Ausschüttung an Klubs 2011/12

€000	Gruppenspiele			Markt- pool	K.-o.-Spiele				Total
	Start- prämie	Spiel- prämie	Leistungs- prämie		Achtel- finale	Viertel- finale	Halb- finale	Endspiel	
Gruppe A									
FC Bayern München	3 900	3 300	3 600	16 929	3 000	3 300	4 200	5 600	43 829
SSC Napoli	3 900	3 300	3 200	15 728	3 000	—	—	—	29 128
Manchester City FC	3 900	3 300	2 800	17 858	—	—	—	—	27 858
Villarreal CF	3 900	3 300	—	7 408	—	—	—	—	14 608
Gruppe B									
FC Internazionale Milano	3 900	3 300	2 800	20 155	3 000	—	—	—	33 155
PFC CSKA Moskva	3 900	3 300	2 400	5 375	3 000	—	—	—	17 975
Trabzonspor AS	3 900	3 300	2 400	13 987	—	—	—	—	23 587
LOSC Lille Métropole	3 900	3 300	2 000	11 471	—	—	—	—	20 671
Gruppe C									
SL Benfica	3 900	3 300	3 600	3 651	3 000	3 300	—	—	20 751
FC Basel 1893	3 900	3 300	3 200	3 205	3 000	—	—	—	16 605
Manchester United FC	3 900	3 300	2 800	26 949	—	—	—	—	36 949
FC Otelul Galati	3 900	3 300	—	12 105	—	—	—	—	19 305
Gruppe D									
Real Madrid CF	3 900	3 300	4 800	17 865	3 000	3 300	4 200	—	40 365
Olympique Lyonnais	3 900	3 300	2 400	7 731	3 000	—	—	—	20 331
AFC Ajax	3 900	3 300	2 400	8 469	—	—	—	—	18 069
GNK Dinamo Zagreb	3 900	3 300	—	1 419	—	—	—	—	8 619
Gruppe E									
Chelsea FC	3 900	3 300	3 200	33 047	3 000	3 300	4 200	9 000	62 947
Bayer 04 Leverkusen	3 900	3 300	2 800	16 594	3 000	—	—	—	29 594
Valencia CF	3 900	3 300	2 400	10 170	—	—	—	—	19 770
KRC Genk	3 900	3 300	1 200	3 397	—	—	—	—	11 797
Gruppe F									
Arsenal FC	3 900	3 300	3 200	16 239	3 000	—	—	—	29 639
Olympique de Marseille	3 900	3 300	2 800	12 074	3 000	3 300	—	—	28 374
Olympiacos FC	3 900	3 300	2 400	16 071	—	—	—	—	25 671
Borussia Dortmund	3 900	3 300	1 200	18 235	—	—	—	—	26 635
Gruppe G									
APOEL FC	3 900	3 300	2 800	2 671	3 000	3 300	—	—	18 971
FC Zenit St Petersburg	3 900	3 300	2 800	5 895	3 000	—	—	—	18 895
FC Porto	3 900	3 300	2 400	3 417	—	—	—	—	13 017
FC Shakhtar Donetsk	3 900	3 300	1 600	2 205	—	—	—	—	11 005
Gruppe H									
FC Barcelona	3 900	3 300	4 400	20 488	3 000	3 300	4 200	—	42 588
AC Milan	3 900	3 300	2 800	25 566	3 000	3 300	—	—	41 866
FC Viktoria Plzen	3 900	3 300	1 600	1 929	—	—	—	—	10 729
FC BATE Borisov	3 900	3 300	800	697	—	—	—	—	8 697
Total 32 Klubs	124 800	105 600	76 800	379 000	48 000	26 400	16 800	14 600	792 000
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									2 945
Total									836 945

UEFA EUROPA LEAGUE

Die Einführung dieses Wettbewerbs 2009/10 als Ersatz für den UEFA-Pokal war eine bedeutende Veränderung, die positive Auswirkungen für den europäischen Klubfußball mit sich brachte. Die 48 Mannschaften, die sich für die UEFA Europa League qualifizieren, werden in zwölf Gruppen gelost. Somit bestreitet jede Mannschaft mindestens drei Heimspiele. Zu den erst- und zweitplatzierten Mannschaften der zwölf Gruppen stoßen im Sechzehntelfinale die acht Mannschaften, die dank ihrem dritten Platz in ihrer jeweiligen UEFA-Champions-League-Gruppe auf europäischer Ebene weiterspielen dürfen. Insgesamt wurden in ganz Europa 205 UEFA-Europa-League-Spiele ausgetragen, einschließlich des Endspiels in Bukarest.

Ausschüttung an die Klubs

75 % der in der UEFA Europa League 2011/12 erzielten Gesamteinnahmen wurden an die teilnehmenden Klubs ausgeschüttet. Die 48 Klubs erhielten eine Startprämie von je EUR 640 000. Weitere Zahlungen im Zusammenhang mit den Gruppen spielen umfassten eine Prämie in Höhe von EUR 60 000 pro ausgetragenes Spiel und zusätzlich eine Leistungsprämie von EUR 140 000 für jeden Sieg und EUR 70 000 für jedes Unentschieden. Weitere Zahlungen wurden an die Klubs geleistet, die im Wettbewerb weiterkamen: EUR 200 000 für die Sechzehntelfinalqualifikation, EUR 300 000 für die Achtelfinal sowie EUR 400 000 für die Viertelfinalqualifikation. Die vier Halbfinalisten erhielten je EUR 700 000. Der Sieger

des Endspiels in Bukarest, Club Atlético de Madrid, erhielt weitere EUR 3 Mio., und EUR 2 Mio. gingen an den unterlegenen Finalisten, Athletic Club (Bilbao).

Das in der UEFA Champions League geltende Verteilungskonzept gilt auch in der UEFA Europa League, d.h. die teilnehmenden Klubs haben Anrecht auf einen Anteil am Marktpool, der vom kommerziellen Wert ihres nationalen TV-Marktes abhängt.

„75 % der Gesamteinnahmen wurden an die teilnehmenden Klubs ausgeschüttet.“

Da die Gesamteinnahmen aus der UEFA Europa League höher ausfielen als bei der Festlegung der Beträge für die Ausschüttung 2011/12 angenommen, stand am Ende der Spielzeit ein Überschuss von EUR 13,9 Mio. zur Verfügung. Dieser wurde unter den 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 den Seiten 34 und 35 enthalten. 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 beide Finalisten den gleichen Anteil erhalten.



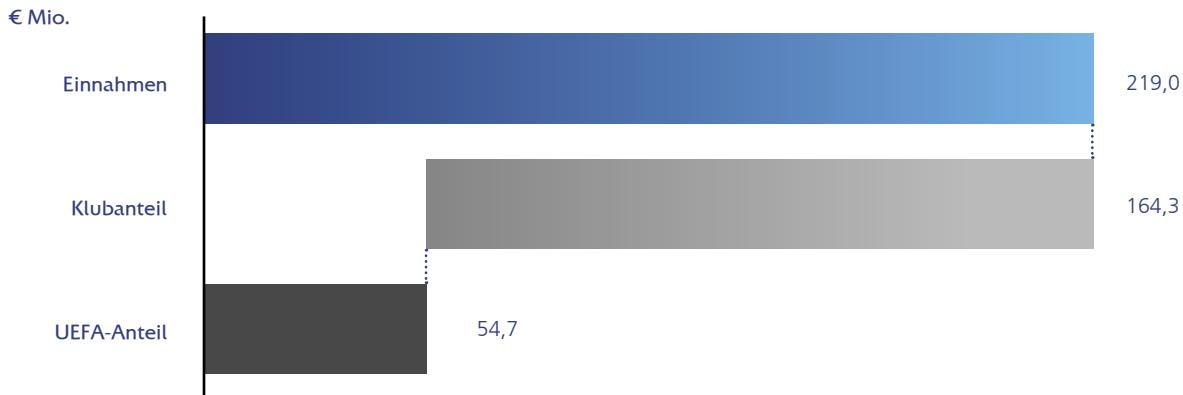
© Getty Images

Solidaritätszahlungen

Das Solidaritätsprinzip, ein Eckpfeiler des europäischen Fußballs, kommt auch in der UEFA Europa League zum Ausdruck. Die in den Qualifikations- und Playoff-Spielen der UEFA Europa League ausgeschiedenen Mannschaften erhielten je EUR 90 000 pro Qualifikationsrunde (inkl. Playoffs). Dieser Betrag in Höhe von EUR 23,7 Mio. wurde den UEFA-Europa-League-Projektkonten belastet und dem UEFA-Anteil entnommen.

Beitrag des europäischen Fußballs

Zur Erreichung des Break-even leistete der europäische Fußball in der Saison 2011/12 einen Beitrag in Höhe von EUR 14 Mio. Ein solcher Beitrag war nur nötig, weil die EUR 23,7 Mio. Solidaritätszahlungen an die in den Qualifikationsspielen und Playoffs der UEFA Europa League ausgeschiedenen Klubs den Projekt-konten 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

	2011/12	in %	2010/11	in %
Übertragungsrechte	206,1	94,1 %	197,1	93,8 %
Kommerzielle Rechte	12,9	5,9 %	13,0	6,2 %
Total Einnahmen aus Rechten	219,0	100,0 %	210,1	100,0 %
Ausschüttung: Start- und Spielprämie	- 48,0		- 48,0	
Ausschüttung: Leistungsprämie	- 42,4		- 42,4	
Ausschüttung: Marktpool	- 73,9		- 67,2	
Total Ausschüttung an Klubs	- 164,3		- 157,6	
Solidarität durch die Klubs finanziert	-		-	
Klubanteil	- 164,3	75,0 %	- 157,6	75,0 %
Kartenverkauf und Hospitality (Endspiel Einnahmen)	0,6			
Eventkosten	- 30,2			
Schiedsrichter und Spielbeauftragte (inkl. Overheads)	- 11,1			
Interne Umlage: Webseite	- 4,4			
Solidarität durch die UEFA finanziert	- 23,7			
Beitrag an den europäischen Fussball	14,1			
UEFA-Anteil	- 54,7	25,0 %	- 52,5	25,0 %

UEFA Europa League: Ausschüttung an Klubs 2011/12

€'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										
FC Rubin Kazan	640	360	560	1 845	200	–	–	–	–	3 605
PAOK FC	640	360	630	1 721	200	–	–	–	–	3 551
Tottenham Hotspur FC	640	360	490	1 769	–	–	–	–	–	3 259
Shamrock Rovers FC	640	360	–	342	–	–	–	–	–	1 342
Gruppe B										
FC Vorskla Poltava	640	360	140	347	–	–	–	–	–	1 487
Hannover 96	640	360	560	6 701	200	300	400	–	–	9 161
R. Standard de Liège	640	360	700	447	200	300	–	–	–	2 647
FC Kobenhavn	640	360	280	462	–	–	–	–	–	1 742
Gruppe C										
Legia Warszawa	640	360	420	893	200	–	–	–	–	2 513
Hapoel Tel-Aviv FC	640	360	350	209	–	–	–	–	–	1 559
FC Rapid Bucuresti	640	360	140	918	–	–	–	–	–	2 058
PSV Eindhoven	640	360	770	488	200	300	–	–	–	2 758
Gruppe D										
FC Vaslui	640	360	350	918	–	–	–	–	–	2 268
FC Zürich	640	360	280	274	–	–	–	–	–	1 554
Sporting Clube de Portugal	640	360	560	1 440	200	300	400	700	–	4 600
S.S. Lazio	640	360	490	1 170	200	–	–	–	–	2 860
Gruppe E										
Maccabi Tel-Aviv FC	640	360	140	195	–	–	–	–	–	1 335
FC Dynamo Kyiv	640	360	420	347	–	–	–	–	–	1 767
Stoke City FC	640	360	560	2 104	200	–	–	–	–	3 864
Besiktas JK	640	360	560	7 604	200	300	–	–	–	9 664
Gruppe F										
FC Salzburg	640	360	490	229	200	–	–	–	–	1 919
SK Slovan Bratislava	640	360	70	181	–	–	–	–	–	1 251
Athletic Club	640	360	630	4 861	200	300	400	700	2 000	10 091
Paris Saint-Germain FC	640	360	490	1 191	–	–	–	–	–	2 681
Gruppe G										
FC Metalist Kharkiv	640	360	700	630	200	300	400	–	–	3 230
AZ Alkmaar	640	360	490	689	200	300	400	–	–	3 079
Malmö FF	640	360	70	436	–	–	–	–	–	1 506
FK Austria Wien	640	360	420	211	–	–	–	–	–	1 631

€'000	Gruppenspiele			Markt-pool	K.-o.-Spiele					Total
	Start-prämie	Spiel-prämie	Leistungs-prämie		Sech-zehntelfinale	Achtelfinale	Viertelfinale	Halb-finale	Endspiel	
Gruppe H										
SC Braga	640	360	560	677	200	–	–	–	–	2 437
Club Brugge KV	640	360	560	309	200	–	–	–	–	2 069
NK Maribor	640	360	70	204	–	–	–	–	–	1 274
Birmingham City FC	640	360	490	1 769	–	–	–	–	–	3 259
Gruppe I										
Celtic FC	640	360	350	885	–	–	–	–	–	2 235
Udinese Calcio	640	360	490	1 427	200	300	–	–	–	3 417
Stade Rennais FC	640	360	210	1 191	–	–	–	–	–	2 401
Club Atlético de Madrid	640	360	630	4 861	200	300	400	700	3 000	11 091
Gruppe J										
FC Schalke 04	640	360	700	8 813	200	300	400	–	–	11 413
Maccabi Haifa FC	640	360	280	195	–	–	–	–	–	1 475
AEK Larnaca FC	640	360	280	475	–	–	–	–	–	1 755
FC Steaua Bucuresti	640	360	420	1 831	200	–	–	–	–	3 451
Gruppe K										
FC Twente	640	360	630	643	200	300	–	–	–	2 773
Wisla Krakow	640	360	420	668	200	–	–	–	–	2 288
Odense BK	640	360	210	462	–	–	–	–	–	1 672
Fulham FC	640	360	420	1 769	–	–	–	–	–	3 189
Gruppe L										
AEK Athens FC	640	360	140	2 167	–	–	–	–	–	3 307
SK Sturm Graz	640	360	140	211	–	–	–	–	–	1 351
FC Lokomotiv Moskva	640	360	560	1 845	200	–	–	–	–	3 605
RSC Anderlecht	640	360	840	309	200	–	–	–	–	2 349
Klubs aus der UEFA Champions League										
Manchester United FC	–	–	–	815	200	300	–	–	–	1 315
Valencia CF	–	–	–	1 607	200	300	400	700	–	3 207
AFC Ajax	–	–	–	34	200	–	–	–	–	234
Manchester City FC	–	–	–	815	200	300	–	–	–	1 315
Olympiacos FC	–	–	–	753	200	300	–	–	–	1 253
FC Viktoria Plzen	–	–	–	20	200	–	–	–	–	220
Trabzonspor AS	–	–	–	475	200	–	–	–	–	675
FC Porto	–	–	–	48	200	–	–	–	–	248
Total	30 720	17 280	20 160	73 900	6 400	4 800	3 200	2 800	5 000	164 260



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



Realisierung und Druck: Artgraphic Cavin SA, Grandson, Schweiz



WE CARE ABOUT FOOTBALL

UEFA
ROUTE DE GENÈVE 46
CH-1260 NYON 2
SCHWEIZ
TELEFON: +41 848 00 27 27
TELEFAX: +41 848 01 27 27
UEFA.com