



Finanzbericht 2015/16

WE CARE ABOUT FOOTBALL

41. Ordentlicher UEFA-Kongress
Helsinki, 5. April 2017

INHALT

I. Zahlen und Fakten

1	Vorwort
4	Finanzstrategie
6	Erfolgsrechnung
8	Ausschüttung
9	Solidarität
10	UEFA-Solidaritätszahlungen
12	Bilanz
14	Eigenmittel
16	Ergebnis nach Wettbewerb und Aktivitäten
17	Mittelherkunft
18	Mittelverwendung
20	Verwaltungsausgaben
22	Der Vierjahreszyklus
23	EURO 2016
30	HatTrick
32	European Qualifiers
34	Klubwettbewerbe
38	UEFA Champions League
42	UEFA Europa League

II. Anhang

Jahresrechnungen per 30. Juni 2016
Berichte der Revisionsstelle

VORWORT

Die UEFA freut sich, ihren Finanzbericht 2015/16 vorlegen zu dürfen. Das vergangene Finanzjahr war von zahlreichen Höhepunkten und Großveranstaltungen, insbesondere der EURO 2016, geprägt. Der diesjährige Bericht enthält einige Änderungen, zum Beispiel in der Weise, wie die Zahlen zu den Klubwettbewerben präsentiert werden, sowie mehr Informationen zur „Mittelverwendung“ und eine Aufgliederung zu den institutionellen Kosten der UEFA. Zudem erforderten Änderungen im Schweizerischen Obligationenrecht einige kleine Anpassungen in der statutarischen Jahresrechnung. Die Struktur des Berichts hat sich jedoch nicht verändert. Er ist in einen überschaubaren, beschreibenden Teil und einen Anhang mit den detaillierten Jahresabschlüssen und Prüfungsberichten gegliedert.

Alle zwölf Jahre fallen der Beginn eines neuen Klubwettbewerbszyklus und die Endrunde der Fußball-Europameisterschaft zusammen, was 2015/16 der Fall war. Das größte Turnier und den Beginn eines neuen Klubwettbewerbszyklus im selben Finanzjahr zu haben, hat wesentliche Auswirkungen auf die Jahresrechnung der UEFA, was sich insbesondere in den Gesamteinnahmen von EUR 4,58 Mrd. widerspiegelt, die sich im Vergleich zum Vorjahr verdoppelt haben.

Der Anstieg von 16 auf 24 Mannschaften bei der EURO 2016 bedeutete mehr Spiele und mehr Spannung für mehr Fans und hatte gleichzeitig positive Auswirkungen auf die Einnahmen, die im Vergleich zur EURO 2012 um über EUR 500 Mio. auf EUR 1,92 Mrd. angestiegen sind. Die EURO 2016 war nicht nur ein großer Erfolg hinsichtlich des sportlichen Gleichgewichts, indem neue Länder und ihre Fans die Chance erhielten, an einer Endrunde teilzunehmen, sondern auch in finanzieller Hinsicht mit einem Nettoergebnis von EUR 847,3

Mio., das die Finanzierung des vierten HatTrick-Vierjahreszyklus sichert.

Auch die European Qualifiers mit dem neuen Konzept der „Fußballwoche“ waren ein durchschlagender Erfolg. Mehr Fans denn je verfolgten den spannenden Qualifikationswettbewerb, in dem viele Außenseiter bemerkenswerte Ergebnisse gegen vermeintliche Favoriten erzielten. Die Verteilung der Partien auf sechs Tage ist das Ergebnis eines neuen, innovativen Konzepts, das die Entschlossenheit der UEFA unterstreicht, den Nationalmannschaftsfußball attraktiver zu machen.

Auch der Verkaufsprozess für den Klubwettbewerbszyklus 2015-18 endete mehr als zufriedenstellend mit einem Einnahmenanstieg von 38 % im Vergleich zum vergangenen Zyklus. In der Folge sind die für teilnehmende Vereine und Solidaritätszahlungen zur Verfügung stehenden Beträge beträchtlich höher als im Zyklus 2012-15, wobei alle Einnahmen aus der Champions League und der Europa League fortan in einem einzigen Topf gesammelt werden, um ein neues, vereinfachtes Ausschüttungssystem zu ermöglichen. Für 2015/16 stand für die Klubs der UEFA Champions League ein Betrag von EUR 1,36 Mrd. (+31 %) zur Verfügung, während der für die Klubs der UEFA Europa League bereitstehende Betrag sich auf EUR 411,2 Mio. belief, was einem wesentlichen Anstieg um 72 % entspricht.

Die wachsende Popularität des Futsals kam bei der äußerst erfolgreichen UEFA Futsal EURO 2016 im Februar 2016 in Belgrad zum Ausdruck. Die UEFA Youth League wurde nach einer zweijährigen Testphase als ständiger UEFA-Wettbewerb verankert. Der erweiterte Wettbewerb umfasst neu 64 Mannschaften; neben den Juniorenteams der an der Gruppenphase der UEFA Champions League teilnehmenden Vereine kom-

men 32 nationale U19-Meister hinzu. Dank dieser Erweiterung nahm die Qualität des Wettbewerbs zu und die größere Anzahl Teilnehmerländer führte zu höheren Einnahmen aus den Übertragungsrechten und einem geringeren Defizit aus dem Wettbewerb.

Obwohl die Großveranstaltungen viel Zeit beanspruchten, organisierte die UEFA auch verschiedene andere Events und Programme und investierte EUR 33,4 Mio. in Fußballprojekte wie Förderturniere und Ausbildung. Die Solidaritäts- und Entwicklungsprogramme sind ein steter Hinweis darauf, dass die wichtigste Mission der UEFA darin besteht, den Fußball an erste Stelle zu setzen und ihn mit Blick auf eine möglichst optimale Vereinbarung mit den Geschäftspraktiken zu verteidigen und zu fördern.

Die betrieblichen Aufwendungen bewegten sich im Budgetrahmen oder waren in einigen Fällen sogar geringer als ursprünglich geplant. In bestimmten Bereichen wie Zinssätze und Wechselkurse blieben die Ergebnisse jedoch trotz der höheren verfügbaren Vermögenswerte weit hinter der Planung zurück.

Dennoch ist das Gesamtergebnis des Finanzjahres 2015/16 zufriedenstellend und das Nettoergebnis von EUR 102,1 Mio. wird dazu verwendet, die drei kommenden Jahre bis zur nächsten EM-Endrunde mitzufinanzieren. Als nicht gewinnorientierte Organisation ist die UEFA verpflichtet, ihre Einnahmen so zu verteilen, dass ihre 55 Mitgliedsverbände in der Lage sind und dazu ermutigt werden, sich um Spieler, Trainer, Schiedsrichter und Fans, ohne die es keine Spiele gäbe, zu kümmern, und die wichtigen gesellschaftlichen Werte der beliebtesten Mannschaftssportart der Welt zu fördern. Die finanzielle Performance der UEFA ist folglich ein Türöffner für wichtige Verbesserungen auf dem ganzen Kontinent.

Einnahmen € Mio.



Ausgeschüttete Beträge € Mio.

2015/16
2014/15



Solidaritäts-
zahlungen

1 163,7

171,4



teilnehmende
Mannschaften

2 269,8

1 570,2



UCL-Sieger

80,1

61,0

Real Madrid CF (15/16)
FC Barcelona (14/15)



UEL-Sieger

13,8

19,1

Sevilla FC (15/16)
Sevilla FC (14/15)



Europameister

25,5

23,0

Portugal (2016)
Spanien (2012)

Kennzahlen

2015/16
2014/15



Anzahl
ausgetragener
Spiele

2 089

1 992



Anzahl
Mitarbeiter

946

618

(per 30. Juni und inkl.
EURO 2016 SAS)

Einnahmen nach Kostenart und nach Wettbewerb € Mio.



Übertragungsrechte

3 185,2

70 %



Kommerzielle
Rechte

928,3

20 %



Kartenverkauf
und Hospitality

429,0

9 %



Übrige Einnahmen
und Vermögensver-
waltung

34,5

1 %



Einnahmen und Erträge
nach Kostenart



Einnahmen nach Wettbewerb
und übrige Erträge



● Wettbewerbe der
Nationalmannschaften

2 123,8

46 %

● Klubwettbewerbe

2 416,8

53 %

● Übrige Wettbewerbe,
Einnahmen und
Vermögensverwaltung

36,4

1 %

FINANZSTRATEGIE

„Den Kern jedes Unternehmens macht die Lieferung des Produkts an den Verbraucher aus. Im Fußball ist dieses Produkt das Geschehen auf dem Rasen. Was dort passiert, speist die grundlegenden Einnahmequellen der Branche: Ticketverkäufe, Merchandising, Sponsoring und Übertragungsrechte (die in den Spitzenligen Europas den Löwenanteil des Umsatzes ausmachen). So wichtig alles andere auch sein mag – letztendlich werde ich am Spiel und am Erfolg gemessen.“

Diese Worte stammen aus einem Buch von Carlo Ancelotti, fünfmaliger Gewinner der UEFA Champions League (zweimal als Spieler, dreimal als Trainer) im Verlaufe einer erfolgreichen Karriere. Wir sind überzeugt, dass Ancelotti, ein regelmäßiger Teilnehmer unseres jährlichen Elitetrainer-Forums, nichts dagegen hat, in diesem Bericht zitiert zu werden. Der Titel seines Buchs „Quiet Leadership – Wie man Menschen und Spiele gewinnt“ ist auch ein Konzept, das die UEFA als Organisation berücksichtigen kann, wenn sie sich Gedanken über ihre Rolle im europäischen Fußball macht.

Carlo Ancelottis Worte können leicht in ein Leitbild umgemünzt werden. Die UEFA darf die Tatsache, dass sich ihr Kerngeschäft auf dem Spielfeld abspielt, nie aus den Augen verlieren. Im Gegensatz zum Trainer muss die UEFA den Fußball allerdings in seinen geschäftlichen Kontext stellen. Das Spiel muss im Rampenlicht stehen, doch dürfen dessen mannigfaltige Facetten nicht in den Hintergrund rücken.

Die Unterstützung der UEFA für den Fußball und ihre Mitgliedsverbände bedingt ein solides Fundament finanzieller Stärke und Stabilität, wodurch auch „verlustbringende“ Bereiche des „Geschäfts“ unterstützt und gefördert

werden können. Dies bedeutet, dass Einnahmen direkt auf Breitensportebene und allen Entwicklungsebenen des Männer- und Frauenfußballs reinvestiert werden können. Jahr für Jahr werden in unserem Finanzbericht die Kernprinzipien der UEFA festgehalten, und diese Wiederholung kommt nicht von ungefähr. Sie nicht zu nennen würde darauf hindeuten, dass sie in Vergessenheit geraten sind. Sie zu wiederholen ist eine Aufforderung, darüber nachzudenken, ob die Prinzipien erneut eingehalten wurden und ob wir, wie Carlo Ancelotti sagt, „erfolgreich waren“.

Die UEFA ermutigt ihre Mitgliedsverbände zusammenzuarbeiten, den Fußball stets an erste Stelle zu setzen und sich für seine Weiterentwicklung einzusetzen, von der Breitenfußballebene bis hinauf zu den Aushängeschildern des Profifußballs. Die UEFA engagiert sich für die Stärkung der Solidarität, die Sicherung der Zukunft des Fußballs und die Maximierung der UEFA-Finzen unter Hervorhebung des Solidaritätsgedankens.

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 vor der eigenen Türe beginnt.

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

Die UEFA setzt sich für sportliche Integrität und somit für den Schutz des

wahren Geistes des Fußballs ein, indem sie ihre Wettbewerbe effizient durchführt und die Einnahmen aus kommerziellen Verträgen zum Nutzen und zur Förderung des europäischen Fußballs auf allen Ebenen 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, so muss sie das finanzielle Fairplay hinsichtlich Verantwortung, Gerechtigkeit und Transparenz selbst vorleben. Diese Grundsätze müssen für alle bestehenden und künftigen Projekte gelten.

Das letzte Wort soll ein anderer ehemaliger Spieler bekommen, der sich eingehende Gedanken über den Fußball macht, nämlich Jorge Valdano: „Es geht um die Suche nach der Perfektion. Wir wissen, dass es sie nicht gibt, allerdings ist es unsere Pflicht gegenüber dem Fußball und vielleicht gegenüber der Menschheit, sie anzustreben.“

In diesem Finanzbericht sollen transparente Angaben zur Herkunft der Einnahmen und zu deren Verwendung zum Wohle des Fußballs gemacht werden.



ERFOLGSRECHNUNG

In den vergangenen Jahren konnte die UEFA einen enormen Einnahmeanstieg verzeichnen. Alleine 2015/16 verdoppelte sich der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr mit Gesamteinnahmen in Höhe von EUR 4,58 Mrd. (2014/15: 2,1 Mrd.). Aufgrund der Tatsache, dass der Beginn eines Klubwettbewerbszyklus alle zwölf Jahre mit einer EM-Endrunde zusammenfällt, was 2015/16 der Fall war, fällt dieser Anstieg noch deutlicher aus. Die Ergebnisse des jüngsten Verkaufsprozesses in den Klubwettbewerben waren mehr als zufriedenstellend, was auch für die aufgrund der erhöhten Teilnehmerzahl gestiegenen Einnahmen aus der EURO 2016 gilt.

Im Falle der UEFA ist ein Vergleich zwischen Finanzjahren nicht sehr aussagekräftig, da das Ergebnis einer EM-Endrunde in dem Jahr ausgewiesen wird, in dem das alle vier Jahre stattfindende Turnier durchgeführt wird. Deshalb macht es mehr Sinn, die Finanzjahre anhand von rollenden Durchschnittswerten zu vergleichen, um die EURO-Spitzen auszugleichen. Unter Verwendung dieser Vergleichsmethode belaufen sich die durchschnittlichen Einnahmen der UEFA auf EUR 2,53 Mrd. (2011/12: EUR 1,6 Mrd.), was im Vergleich zu 2011/12, als die EURO 2012 stattfand, einem Wachstum von EUR 930 Mio. entspricht.

Hinsichtlich der Erfolgsrechnung 2015/16 stechen die Einnahmen aus der EURO 2016 heraus (EUR 1,92 Mrd.). Die Einnahmen aus den European Qualifiers sind aufgrund der geringeren Anzahl Spiele 2015/16 leicht zurückgegangen. Die Einnahmen aus den Klubwettbewerben sind um 38 % angestiegen und belaufen sich auf EUR 2,06 Mrd. für die UEFA Champions League und EUR 355,9 Mio. für die UEFA Europa League.

Von den Gesamteinnahmen in Höhe von EUR 4,58 Mrd. stammen 70 % aus Übertragungsrechten und 20 % aus kommerziellen Rechten. In einem Finanzjahr mit einer EM-Endrunde ist der Einnahmenanteil aus den Eintrittskarten- und Hospitality-Verkäufen aufgrund der größeren Anzahl von der UEFA vermarkteten Spiele höher. Die „übrigen Einnahmen“ enthalten Geldstrafen, das FIFA-Programm Finanzielle Unterstützung und Übertragungsdienste. Der Anstieg der „übrigen Einnahmen“ 2015/16 ist jedoch in erster Linie auf Einnahmen aus Gebühren, Konzessionen und der Accommodation Agency der EURO 2016 zurückzuführen.

Die Ausschüttung an die an UEFA-Wettbewerben teilnehmenden Teams ist bei Weitem der größte Kostentreiber. Er beläuft sich auf EUR 2,27 Mrd. (2014/15: EUR 1,57 Mrd.) bzw. 50 % der Gesamteinnahmen. Eine detaillierte Aufgliederung nach Wettbewerb ist im folgenden Kapitel dieses Berichts zu finden. Ein weiterer wichtiger Posten sind die „Eventausgaben“ mit EUR 537,7 Mio. Wie oben erwähnt, werden die Einnahmen und die Kosten einer EM-Endrunde jeweils in einem Finanzjahr ausgewiesen, was im Vergleich zum Vorjahr zu einem bedeutenden Anstieg führt. Die „Gehälter und Leistungen an Arbeitnehmer“ haben sich im Vergleich zu 2014/15 aufgrund des mit Näherrücken des Turniers größeren Personalbedarfs sowie der aus früheren Jahren aufgeschobenen und in der Erfolgsrechnung des Berichtsjahres ausgewiesenen Wettbewerbskosten mehr als verdoppelt.

Das Betriebsergebnis vor Solidaritätszahlungen beläuft sich auf EUR 1,27 Mrd. Selbstverständlich sind die beiden wichtigsten Treiber dieses außergewöhnlichen Erfolgs die Berücksichtigung des Ergebnisses der EURO 2016 im

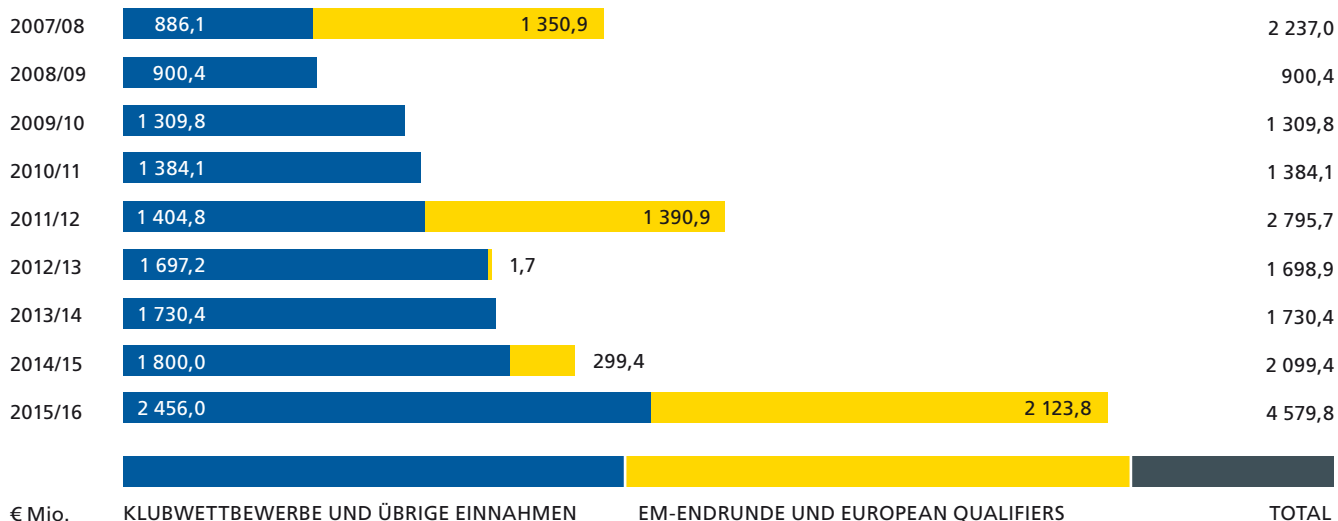
Finanzjahr 2015/16 und die höheren Einnahmen aus den Klubwettbewerben. Diese Schlüsselkennzahl entspricht dem für Solidaritätszahlungen aus den Nationalmannschafts- und Klubwettbewerben zur Verfügung stehenden Betrag. Solidaritätszahlungen sind mit EUR 1,16 Mrd. der zweitgrößte Posten der Erfolgsrechnung (2014/15: EUR 171,4 Mio.).

Obwohl im Berichtszeitraum dank der Nettoeinnahmen aus den UEFA-Wettbewerben höhere Vermögenswerte zur Verfügung standen, war das Total des Finanzertrags enttäuschend, jedoch absehbar. Kontokorrente und kurzfristige Festgelder bringen keinen Ertrag mehr, doch die UEFA konnte wenigstens Negativzinsen vermeiden. Der Rückgang der Zinssätze setzte sich auch für Anlagehorizonte von über zwölf Monaten fort. Insgesamt belief sich der Bruttofinanzertrag 2015/16 auf EUR 5,7 Mio. (2014/15: EUR 12,5 Mio.).

Weniger vorhersehbar und sogar überraschend war das Ergebnis des Brexit-Referendums im Vereinigten Königreich am 24. Juni 2016. Das Ergebnis hatte unmittelbare Auswirkungen auf das Britische Pfund, das im Vergleich zum Euro um 14 % fiel. Leider wurde das schwächere Britische Pfund in den Büchern der UEFA nur leicht durch einen stärkeren US-Dollar ausgeglichen. Zusätzlich zu den nicht realisierten Währungsverlusten wird beim Gesamtnettoergebnis „Finanzergebnis und Steuern“ ein Verlust ausgewiesen.

Dennoch ist das Ergebnis des Finanzjahres 2015/16 zufriedenstellend. Das Nettoergebnis von EUR 102,1 Mio. wird verwendet, um den Finanzbedarf der UEFA für die nächsten drei Jahre zu decken und ihre Solidaritätsprogramme abzusichern.

Total Einnahmen



Konsolidierte Erfolgsrechnung

€ Mio.	2015/16	2014/15
Übertragungsrechte	3 185,2	1 689,6
Kommerzielle Rechte	928,3	345,5
Kartenverkauf und Hospitality	429,0	37,0
Übrige Einnahmen	37,3	27,3
Total Einnahmen	4 579,8	2 099,4
Ausschüttung an teilnehmende Mannschaften	-2 269,8	-1 570,2
Beiträge an Verbände	-69,5	-44,7
Eventausgaben	-537,7	-141,4
Schiedsrichter und Spielbeauftragte	-40,1	-35,7
Informations- und Kommunikationstechnologie	-107,1	-52,6
Gehälter und Leistungen an Arbeitnehmer	-158,5	-72,8
Abschreibungen und Amortisation	-9,9	-11,2
Übrige Ausgaben	-117,6	-48,0
Total Ausgaben	-3 310,2	-1 976,6
Betriebsergebnis vor Solidaritätszahlungen	1 269,6	122,8
Solidaritätszahlungen	-1 163,7	-171,4
Finanzergebnis und Steuern	-3,8	20,7
Nettoergebnis der Berichtsperiode	102,1	-27,9

AUSSCHÜTTUNG

Es überrascht nicht, dass der größte Kostenfaktor die Ausschüttung an Verbände und Klubs ist, die an UEFA-Wettbewerben teilnehmen. Von den Gesamteinnahmen in Höhe von rund EUR 4,6 Mrd. stehen 50 % für die Ausschüttung zur Verfügung. Dieser Prozentsatz ist deshalb in einem Jahr mit einer EM-Endrunde nicht höher, weil ein bedeutender Betrag für UEFA-Solidaritätsprogramme bereitgestellt wird, die in erster Linie aus der EM-Endrunde finanziert werden.

In den letzten vier Jahren belief sich der durchschnittliche, für die Ausschüttung bereitgestellte Prozentsatz an den Gesamteinnahmen auf über 70 %. Die Ausschüttungen erfolgen gemäß den geltenden Reglementen und auf

der Grundlage der vom jeweiligen Wettbewerb generierten Einnahmen. Ausnahmen bilden die Women's EURO, die UEFA Women's Champions League oder die U21-EM-Endrunde, bei denen das klare Ziel besteht, Verbände und Vereine finanziell zu entschädigen, obwohl diese Wettbewerbe nicht kostendeckend sind. In diesem Kapitel werden die nach Wettbewerb in den vergangenen beiden Spielzeiten ausbezahlten Beträge ausgewiesen. Einige Wettbewerbe werden nicht jährlich ausgetragen, was erklärt, weshalb sich die Ausgaben zwischen den Finanzjahren unterscheiden.

Der für die an der EURO 2016 teilnehmenden Verbände verfügbare Betrag beläuft sich auf rund 16 % der Gesamt-

einnahmen und ist somit anteilmäßig gleich hoch wie bei früheren EM-Endrunden. Aus dem Total der Klubwettbewerbseinnahmen werden 73 % an die Vereine verteilt. Seit 2015/16 und für den ganzen Zyklus besteht ein festes Verhältnis von 3,3 zu 1 zwischen den UEFA-Champions-League- und den UEFA-Europa-League-Klubs.

Die an Teilnehmer von anderen Wettbewerben ausgeschütteten Beträge waren für 2015/16 vernachlässigbar, da weder eine U21-Endrunde noch eine Women's EURO stattgefunden haben.

EUR 2,27 Mrd. der 2015/16 Gesamteinnahmen wurden an die Verbände und Vereine ausgeschüttet. Das für alle Wettbewerbe geltende Geschäftsmodell der zentralen Vermarktung ermöglicht es, einen großen Anteil der Einnahmen an die Teams zurückfließen zu lassen.

Ausschüttung an teilnehmende Mannschaften

€ Mio.	2015/16	2014/15
UEFA EURO 2016	-301,0	-
European Qualifiers	-200,4	-289,0
UEFA Champions League	-1 349,4	-1 033,4
UEFA Europa League	-411,2	-239,8
UEFA-Superpokal	-7,0	-5,2
Übrige Wettbewerbe	-0,8	-2,8
Total	-2 269,8	-1 570,2

SOLIDARITÄT

Dank dem Konzept der zentralen Vermarktung und natürlich der ständig zunehmenden Beliebtheit ihrer Spitzenwettbewerbe gelingt es der UEFA, substanzielle Einnahmen zu erzielen. Ihr Hauptziel besteht darin, einen möglichst hohen Anteil in den europäischen Fußball zurückfließen zu lassen, nicht nur über die Zahlungen an die an UEFA-Wettbewerben teilnehmenden Teams und Mitgliedsverbände, sondern auch an diejenigen, die sich nicht für ihre Wettbewerbe qualifiziert haben.

Daraus ergibt sich ein doppelter Nutzen, denn durch die Verringerung der finanziellen Unterschiede werden auch die sportlichen Unterschiede kleiner, wodurch einer möglichst großen Zahl von Verbänden und Vereinen Zugang zu den UEFA-Spitzenwettbewerben gewährt werden kann. Gleichzeitig wird die Entwicklung des Fußballs auf Breitensport- und Juniorebene durch die Reinvestition und das Teilen der

Ressourcen gefördert. So ist das Solidaritätskonzept in erster Linie ein ungeschriebenes Gesetz mit dem Ziel, die ganze europäische Fußballfamilie zu fördern und die sozialen Werte des Fußballs hochzuhalten.

Solidaritätszahlungen gehen an:

- Mitgliedsverbände für die Entwicklung der Infrastruktur;
- Mitgliedsverbände als Beitrag zur Deckung ihrer laufenden Kosten;
- Mitgliedsverbände als Anreizzahlungen;
- in den Qualifikationsrunden der UEFA Champions League und UEFA Europa League ausgeschiedene Vereine;
- übrige Vereine der höchsten nationalen Spielklassen, die sich nicht für die Hauptwettbewerbe der UEFA qualifiziert haben, wobei die Liga bzw. der Verband die für die Nachwuchsförderung bestimmte Beiträge verteilt;
- Vereine, die durch die Abstellung einiger ihrer Spieler zum Erfolg des Nationalmannschaftsfußballs im Allgemeinen

und der UEFA EURO im Besonderen beitragen.

Die UEFA spendet auch an die UEFA-Stiftung für Kinder sowie an andere Haupt- und assoziierte Partner, um Aktivitäten und Initiativen im Bereich der sozialen Verantwortung zu unterstützen. Eine detaillierte Aufgliederung dazu ist auf Seite 23 des Anhangs zum Finanzbericht zu finden.

Die nachfolgende Grafik zeigt die für Mitgliedsverbände und Vereine bereitgestellten und in den UEFA-Konten jährlich abgegrenzten Beträge. Die effektiven Zahlungen erfolgen aufgrund interner Genehmigungsverfahren oder wegen ihrer Aufteilung über einen ganzen Zyklus (z.B. jährliche Hat-Trick-Solidaritätszahlungen) nicht unbedingt im selben Finanzjahr. Auf Seite 11 ist eine Tabelle mit sämtlichen 2015/16 erfolgten effektiven Zahlungen an die Mitgliedsverbände aufgeführt.

Solidarität pro Saison



Solidarität nach Empfängern

€ Mio.	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Mitgliedsverbände	342,6	18,5	26,5	20,5	428,2	25,3	30,7	30,9	801,4
Klubs	113,4	69,2	102,2	104,7	207,2	129,8	129,8	133,5	355,4
Spenden	5,4	4,4	5,9	4,9	6,9	4,7	15,1	7,0	6,9
Total	461,4	92,1	134,6	130,1	642,3	159,8	175,6	171,4	1 163,7

UEFA-SOLIDARITÄTSZAHLUNGEN

Die Solidaritätszahlungen sind ein wichtiger Teil des UEFA-Finanzberichts, der einen transparenten Überblick über alle Solidaritätszahlungen an Mitgliedsverbände und Vereine bietet. Die verschiedenen Empfänger sind nach Ländern sortiert 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 zugute kommt. Der andere Teil, der aus dem Nationalmannschaftsfußball finanziert wird und aus den EM-Endrunden stammt, wird hauptsächlich den Mitgliedsverbänden im Rahmen des HatTrick-Programms zur Verfügung gestellt. Die Fußballfamilie ist jedoch nicht in zwei separate Hälften geteilt, sondern bildet ein in sich geschlossenes Ganzes. Die Solidarität im europäischen Fußball gründet auf gemeinsamen Werten – was bedeutet, dass die Einnahmen sowohl dem Klub- als auch dem Nationalmannschaftsfußball zugute kommen. Diese wechselseitigen Beziehungen können anhand der Tatsache illustriert werden, dass alle vier Jahre, wenn eine EM-Endrunde stattfindet, ein wesentlicher Anteil der Einnahmen an die Vereine gelangt, die zum Erfolg dieses Turniers und des Nationalmannschaftsfußballs im Allgemeinen beitragen. Ebenso kommt, wie in der Tabelle auf der nächsten Seite zu sehen ist, ein Teil der jährlichen Einnahmen aus dem Klubfußball den Mitgliedsverbänden zugute.

Solidaritätszahlungen: Nationalmannschaftsfußball

1. Das HatTrick-III-Programm für den Vierjahreszyklus 2012/13 bis 2015/16 sieht eine einmalige Solidaritätszahlung von EUR 3 Mio. pro UEFA-Mitgliedsverband vor, die in die Fußballinfrastruktur zu investieren ist. Die im Finanzjahr 2015/16 ausgeschütteten Beträge sind in diesem Abschnitt ausgewiesen. In einigen Fällen sind darin noch Zahlungen aus den vorangehenden HatTrick-Zyklen enthalten.

2. Zudem sieht das HatTrick-Programm jährliche Solidaritätszahlungen zugunsten der Mitgliedsverbände vor, die sich wie folgt zusammensetzen:

- EUR 600 000 als Solidaritätszahlung zur Deckung der laufenden Kosten;
- EUR 1 025 000 als maximale Anreizzahlung, die sich wie folgt zusammensetzt:
 - EUR 250 000 (max.) für die Teilnahme an den Junioren-, Frauen- und Futsal-Wettbewerben 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 Umsetzung und Anwendung der UEFA-Schiedsrichterkonvention;
 - EUR 100 000 (max.) für die Umsetzung des UEFA-Frauenfußball-Entwicklungsprogramms;
 - EUR 100 000 (max.) für die Umsetzung des Good-Governance-Programms der UEFA;
 - EUR 25 000 (max.) für die Ernennung eines Integritätsbeauftragten.

Der aus dem Nationalmannschaftsfußball finanzierte Höchstbetrag beläuft sich pro Verband auf EUR 1,025 Mio.

Solidaritätszahlungen: Klubfußball

3. EUR 33 Mio. aus der UEFA Champions League flossen im Rahmen der unter Punkt 2 aufgeführten, jährlichen HatTrick-Solidaritätszahlungen an die Mitgliedsverbände.

Die Solidaritätszahlungen 2015/16 zugunsten der Mitgliedsverbände entsprechen deshalb der Summe der Spalten 2 und 3. Der verfügbare Maximalbetrag beläuft sich auf EUR 1,625 Mio.

4. Ein substanzieller Betrag wurde Vereinen, die an keinem der beiden großen UEFA-Klubwettbewerbe teilgenommen haben, für die Juniorenförderung zur Verfügung gestellt. Gemäß den Entscheidungen der zuständigen Ligen und/oder Mitgliedsverbände wurden Vereine der nationalen Topligen, und in einigen Fällen auch Vereine der zweithöchsten Spielklasse in dieses Programm aufgenommen.

5. Eine von der Anzahl ausgetragener Spiele abhängige Pauschalsumme wurde an die Klubs ausbezahlt, die an der Qualifikation zur UEFA Champions League teilgenommen haben, sich jedoch nicht für die Gruppenphase qualifizieren konnten. Nationale Meister erhielten zusätzlich EUR 250 000. Keine Solidaritätszahlungen wurden an Klubs geleistet, die in den Qualifikationsrunden der UEFA Champions League mitspielten und die Gruppenphase erreichten.

6. Das unter Punkt 5 beschriebene Prinzip wurde auch in der UEFA Europa League angewandt.

€000		Solidarität: Nationalmannschaftsfußball		Solidarität: Klubfußball			
				UEFA Champions League			UEFA Europa League
Total pro Verband		1. Investitionen	2. Jährliche Solidarität	3. Jährliche Solidarität	4. Nicht teilnehmende Mannschaften	5. Ausgeschiedene Mannschaften	6. Ausgeschiedene Mannschaften
6 763	Albanien	3 000	950	600	486	601	1 126
3 671	Andorra	825	925	600	392	492	437
3 871	Armenien	-	940	600	396	820	1 115
4 643	Aserbeidschan	45	955	600	409	1 038	1 596
6 197	Belarus	-	1 025	600	3 435	-	1 137
6 272	Belgien	-	1 025	600	3 685	-	962
4 153	Bosnien-Herzegowina	337	1 025	600	464	601	1 126
4 213	Bulgarien	559	960	600	596	601	897
6 494	Dänemark	-	1 025	600	1 972	1 038	1 859
9 753	Deutschland	-	1 005	600	7 907	-	241
4 036	Ehem. J.R. Mazedonien	-	1 025	600	432	601	1 378
16 183	England	-	985	600	13 417	-	1 181
3 597	Estland	200	1 025	600	395	492	885
3 125	Färöer-Inseln	-	985	600	392	492	656
4 225	Finnland	180	1 025	600	475	1 038	907
10 848	Frankreich	-	1 025	600	8 742	-	481
3 263	Georgien	-	1 000	600	406	601	656
2 777	Gibraltar	-	745	600	392	820	220
7 787	Griechenland	-	1 025	600	4 511	437	1 214
3 771	Island	-	1 005	600	450	601	1 115
6 083	Israel	-	1 025	600	3 540	-	918
14 685	Italien	1 380	1 025	600	11 439	-	241
7 948	Kasachstan	1 500	1 045	600	3 425	-	1 378
6 770	Kroatien	-	1 025	600	3 527	-	1 618
3 968	Lettland	-	1 025	600	397	601	1 345
2 546	Liechtenstein	-	865	600	392	-	689
3 525	Litauen	-	1 025	600	414	601	885
3 413	Luxemburg	-	935	600	392	601	885
3 496	Malta	-	955	600	455	601	885
4 196	Moldawien	-	1 025	600	396	1 038	1 137
4 528	Montenegro	1 036	985	600	421	601	885
6 887	Niederlande	-	1 025	600	4 125	437	700
4 182	Nordirland	500	985	600	392	820	885
7 575	Norwegen	450	1 025	600	2 144	1 038	2 318
5 026	Österreich	400	1 005	600	858	709	1 454
5 457	Polen	-	1 005	600	1 447	1 038	1 367
6 226	Portugal	-	1 025	600	4 120	-	481
4 232	Republik Irland	-	1 005	600	692	601	1 334
5 439	Rumänien	-	1 025	600	1 114	1 038	1 662
6 396	Russland	500	1 025	600	3 790	-	481
4 306	San Marino	1 500	885	600	392	492	437
8 466	Schottland	3 000	1 005	600	2 123	601	1 137
7 288	Schweden	120	1 025	600	3 695	-	1 848
4 173	Schweiz	-	1 025	600	625	709	1 214
4 515	Serbien	-	1 025	600	682	601	1 607
4 976	Slowakei	-	1 025	600	432	601	2 318
3 622	Slowenien	-	1 025	600	511	601	885
10 892	Spanien	-	985	600	9 066	-	241
4 272	Tschechische Republik	-	1 025	600	538	1 147	962
7 426	Türkei	-	1 025	600	4 653	437	711
9 474	Ukraine	3 526	1 025	600	3 590	-	733
5 212	Ungarn	150	1 025	600	792	1 038	1 607
4 722	Wales	1 000	1 025	600	392	820	885
4 794	Zypern	500	965	600	510	601	1 618
312 358	Total	20 708	53 830	32 400	120 835	27 645	56 940

Die Bilanzsumme der UEFA ist im Vergleich zum Vorjahr um EUR 887 Mio. bzw. 29 % auf knapp EUR 4 Mrd. gestiegen. Dieser Anstieg ist normal, da am Ende der EURO 2016 deutlich höhere Kapitalzuflüsse von Partnern zu verzeichnen waren, während die Solidaritätszahlungen an Mitgliedsverbände und Vereine zum Beispiel erst nach dem Bilanzstichtag erfolgen werden. Gleichzeitig wurde der Gewinnvortrag zur Mitfinanzierung der UEFA-Aktivitäten in den nächsten drei Jahren erhöht.

Am Bilanzstichtag beliefen sich die flüssigen Mittel sowie die übrigen finanziellen Vermögenswerte auf EUR 2,25 Mrd., was einen Anstieg im Vergleich zu den EUR 1,75 Mrd. des letzten Jahres bedeutet. Diese Position ist von großer Bedeutung, steht sie doch alleine für 57 % der gesamten Vermögenswerte. Beinahe zwei Drittel der gesamten Vermögenswerte der UEFA werden kurzfristig angelegt, um allen Verpflichtungen im Zusammenhang mit dem HatTrick-Unterstützungsprogramm und den UEFA-Klubwettbewerben nachkommen zu können. Der Rest wird in langfristige, kapitalgeschützte Wertpapiere angelegt und in geringerem Ausmaß zur Bereitstellung von Darlehen verwendet. Die UEFA ist sich des Risikopotenzials ihrer Finanzanlagen bewusst. Risikomanagement ist deshalb von höchster Bedeutung und Sicherheitsaspekte sowie ein konservatives Investitionskonzept haben oberste Priorität.

Der Anstieg der übrigen Vermögenswerte ist auf größere Einnahmen in Höhe von rund EUR 543 Mio. zurückzuführen. Dies ist eine außergewöhnliche Situation, die auf von EURO-2016-Partnern zu zahlende Rechnungen zurückzuführen ist. Aufgelaufene EURO-2016-Wettbewerbskosten wurden im Berichtszeitraum belastet und gingen folglich zurück.

Für Sachanlagen wurden 2015/16 keine Investitionsausgaben getätigt und für Einrichtungen und immaterielle Vermögenswerte fielen mit einem Gesamtanschaffungswert von EUR 5,9 Mio. (2014/15: EUR 11,1 Mio.) nur kleinere Investitionen an. Abschreibung und Amortisation waren im Vergleich zu früheren Spielzeiten um 12 % geringer. Insgesamt führte dies zu einer weiteren Verringerung des Nettobuchwerts der Vermögenswerte im Vergleich zum vorangegangenen Jahresabschluss.

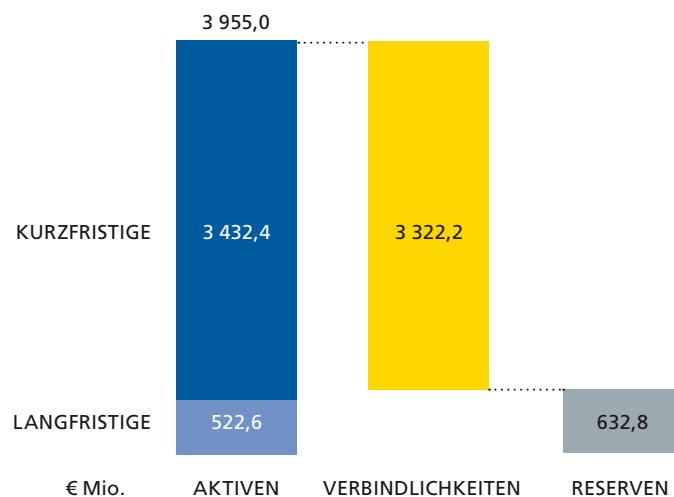
Die laufenden Verbindlichkeiten sind um EUR 559 Mio. angestiegen. Ein großes Turnier wie die EURO 2016 mit mehreren Spielen nach dem Bilanzstichtag bringt einige besondere Abschlussbuchungen mit sich. Die EURO-Konten werden im Berichtszeitraum erfasst, in dem die große Mehrheit der Spiele ausgetragen wird (d.h. 2015/16 im Falle der EURO 2016). Folglich ist im folgenden Finanzjahr eine größere Anzahl Lieferantenrechnungen zu zahlen. Verbindlichkeiten (d.h. vor dem Abschlussstichtag eingegangene Lieferantenrechnungen) sind des-

halb höher und umfassen auch Verbindlichkeiten an Mitgliedsverbände und Vereine. Bei den kurzfristigen Verbindlichkeiten bezieht sich der bei weitem größte Anteil auf die „passive Rechnungsabgrenzung“, die sich per 30. Juni 2016 auf EUR 1,61 Mrd. belief (EUR 1,72 Mrd. per 30. Juni 2015), und entspricht den aufgelaufenen Erträgen für die kommenden Spielzeiten. Ende Juni 2016 standen die langfristigen Verbindlichkeiten bei EUR 318,2 Mio. (EUR 92,6 Mio. per 30. Juni 2015). Dieser Anstieg ist auf die Schaffung der Rückstellung für die jährlichen Solidaritätszahlungen im Rahmen von HatTrick IV ab 2017/18 zurückzuführen.

Die Liquiditätsgrundlage der UEFA ist weiterhin solide und ihre finanzielle Situation stabil mit einem Überwiegen der kurzfristigen Vermögenswerte gegenüber den kurzfristigen Verbindlichkeiten von rund EUR 428 Mio., was einem Prozentsatz von 114 % (110 % per 30. Juni 2015) entspricht. Dieses komfortable Polster wird für HatTrick-IV-Solidaritätszahlungen benötigt, die unter den langfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen sind. Infolge des weiteren Anstiegs der Verbindlichkeiten sind die Reserven der UEFA als Prozentsatz des Bilanztotals auf 16 % zurückgegangen (17 % per 30. Juni 2015). Dieser Rückgang wurde durch das positive Ergebnis des Berichtszeitraums leicht ausgeglichen. Weitere Einzelheiten zu den Reserven der UEFA und deren Verwendung sind auf Seite 14 unter „Eigenmittel“ zu finden.

Die flüssigen Mittel sowie die übrigen finanziellen Vermögenswerte beliefen sich auf EUR 2,25 Mrd. und machten alleine 57 % der gesamten Vermögenswerte aus. Die UEFA ist sich des Risikopotenzials bewusst, weshalb das Risikomanagement sehr ernst zu nehmen ist. Dabei haben Sicherheitsaspekte sowie ein konservatives Investitionskonzept oberste Priorität.

Bilanz



Bilanz

€ Mio.	30.06.2016	30.06.2015
Flüssige Mittel	1 138,2	518,7
Übrige finanzielle Vermögenswerte	739,8	1 025,0
Übrige Vermögenswerte	1 554,4	1 138,8
Kurzfristige Vermögenswerte	3 432,4	2 682,5
Übrige langfristige Vermögenswerte	33,3	63,6
Materielle Vermögenswerte	105,8	109,8
Immaterielle Vermögenswerte	10,9	10,8
Übrige finanzielle Vermögenswerte	372,6	201,4
Langfristige Vermögenswerte	522,6	385,6
Total Aktiven	3 955,0	3 068,1
Kurzfristige Verbindlichkeiten	3 004,0	2 444,8
Langfristige Verbindlichkeiten	318,2	92,6
Verbindlichkeiten	3 322,2	2 537,4
Nicht zweckgebundene Reserven	500,0	500,0
Ergebnisvortrag	30,7	58,6
Nettoergebnis der Berichtsperiode	102,1	- 27,9
Reserven	632,8	530,7
Total Passiven	3 955,0	3 068,1

EIGENMITTEL

Die Eigenmittel der UEFA werden als Reserven bezeichnet und setzen sich aus den folgenden Positionen zusammen:

- nicht zweckgebundene Reserven
- Ergebnisvortrag
- Nettoergebnis der Berichtsperiode

Beim UEFA-Kongress 2012 in Istanbul wurde eine Fixierung der nicht zweckgebundenen Reserven auf EUR 500 Mio. beschlossen. Diese Entscheidung basierte auf der Annahme, dass nicht zweckgebundene Reserven jene Reserven sind, welche die UEFA benötigt, um sich gegen Geschäftsrisiken abzusichern. Zurzeit widerspiegeln die nicht zweckgebundenen Reserven der UEFA am Ende dieses Berichtszeitraums ihre

aktuelle Risikoexposition. Aufgrund des kontinuierlichen Einnahmenanstiegs, zum Beispiel als Ergebnis der zentralen Vermarktung der European Qualifiers und der Schaffung der UEFA Nations League, muss die UEFA ihre Strategie jedoch möglicherweise überdenken. Aus diesem Grund wird die Risikosituation ständig neu bewertet. Falls nötig könnte das Exekutivkomitee dem UEFA-Kongress vorschlagen, spezielle zweckgebundene Reserven zu schaffen, damit Geld für die Finanzierung spezifischer langfristiger Projekte zurückgestellt werden kann. Aus Transparenzgründen würden solche zweckgebundenen Reserven gesondert von den nicht zweckgebundenen Reserven ausgewiesen.

Der Ergebnisvortrag entspricht dem Betrag, den die UEFA für ihre laufenden Ausgaben in Jahren ohne EM-Endrunde benötigt. Er bewegt sich vor Abschluss eines EM-Zyklus (d.h. 2018/19) gegen Null, was dem nicht gewinnorientierten Zweck der Organisation entspricht.

Das Nettoergebnis der Berichtsperiode zeigt das Ergebnis für das entsprechende Finanzjahr.

Die Summe der Reserven der UEFA ist infolge des positiven Nettoergebnisses von 2015/16 gestiegen und beläuft sich nun auf EUR 632,8 Mio.



Reserven pro Saison



Details der Reserven

€ Mio.	30.06.2011	30.06.2012	30.06.2013	30.06.2014	30.06.2015	30.06.2016
Nicht zweckgebundene Reserven	168,2	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Ergebnisvortrag	411,4	-6,3	122,5	101,1	58,6	30,7
Nettoergebnis der Berichtsperiode	-85,9	128,8	-21,4	-42,4	-27,9	102,1
Reserven	493,7	622,5	601,1	558,7	530,7	632,8
Durchschnittseinnahmen über 4 Jahre	1 457,8	1 597,5	1 797,1	1 902,3	2 081,1	2 527,1
Nicht zweckgebundene Reserven in % der Durchschnittseinnahmen	11,5 %	31,3 %	27,8 %	26,3 %	24,0 %	19,8 %

Die nicht zweckgebundenen Reserven sind auf EUR 500 Mio. festgesetzt und entsprechen jenen Reserven, welche die UEFA benötigt, um sich gegen Geschäftsrisiken abzusichern.

ERGEBNIS NACH WETTBEWERB UND AKTIVITÄTEN

Die Kostenrechnung der UEFA ist so aufgebaut, dass das Ergebnis auf verschiedenen Ebenen analysiert werden kann. Die Jahresabschlüsse sind nach Kostenart aufgegliedert und werden von unserer externen Revisionsstelle geprüft, wie dem Anhang dieses Finanzberichts sowie Seite 7 zu entnehmen ist.

Allerdings ist es auch wichtig, zusätzliche Angaben zur Herkunft und Verwendung der Mittel zu machen. Deshalb gliedert die UEFA das Ergebnis parallel und als ergänzende Information nach Wettbewerb und Aktivitäten.

Die Netto-Mittelherkunft (Einnahmen minus Ausgaben) entspricht dem Nettoergebnis aus:

- **Hauptwettbewerbe:** Dies umfasst das Nettoergebnis aus den Nationalmannschafts- und Klubwettbewerben. Die Erträge aus einer EM-Endrunde werden in dem Jahr verbucht, in dem

das Turnier stattfindet, d.h. 2015/16 für die EURO 2016. 2015/16 war auch das zweite Jahr der European Qualifiers.

- **Übrige Einnahmen und Vermögensverwaltung:** Übrige Einnahmen sind Einnahmen aus Geldstrafen, Beiträge von der FIFA und anderen nicht fußballbezogenen Angelegenheiten. Unter Vermögensverwaltung fallen die Einnahmen aus Finanzanlagen abzüglich Gebühren sowie Wechselkursdifferenzen.

Die Mittelverwendung ist in vier Bereiche unterteilt mit weiteren Einzelheiten auf Seite 19 unter „Mittelverwendung“:

- **HatTrick-Programm und soziale Verantwortung:** Dabei handelt es sich um die Summe der Rückstellungen für das HatTrick-Solidaritätsprogramm und administrative Kosten sowie um Aktivitäten im Bereich Fußball und soziale Verantwortung.

- **Übrige Wettbewerbe:** Dabei handelt es sich um Nettoinvestitionen in Frauen-, Junioren-, Amateur- und Futsal-Wettbewerbe.

- **Übrige Fußballaktivitäten:** Dies bezieht sich auf Entwicklung, Ausbildung und Konferenzen und umfasst verschiedene Projekte der UEFA für die Weiterentwicklung des Fußballs in Bereichen wie Wissensaustausch zwischen Verbänden, Schiedsrichterwesen, Trainerausbildung, Stadien und Sicherheit, Breitenfußball, Antidoping und Medizinisches.

- **Verwaltungsausgaben:** Darunter fallen die Administrationskosten und die institutionellen Kosten wie auf Seite 20 erklärt.

Ergebnis nach Wettbewerb und Aktivitäten

€ Mio.	2015/16	2014/15
Nationalmannschaftswettbewerbe	828,9	-27,8
Klubwettbewerbe	198,7	125,4
Übrige Einnahmen und Vermögensverwaltung	30,7	59,2
Netto-Mittelherkunft	1 058,3	156,8
HatTrick und soziale Verantwortung	-806,9	-40,6
Übrige Wettbewerbe	-37,8	-37,7
Übrige Fußballaktivitäten	-33,4	-33,8
Verwaltungsausgaben	-78,1	-72,6
Zwischentotal	-956,2	-184,7
Nettozuweisung an (-) / Nettofinanzierung aus Reserven (+)	-102,1	27,9
Netto-Mittelverwendung	-1 058,3	-156,8

MITTELHERKUNFT

Die EURO 2016 war 2015/16 die Haupteinnahmequelle der UEFA und generierte Nettoeinnahmen in Höhe von EUR 847,3 Mio., die in erster Linie für die Finanzierung des nächsten Zyklus des HatTrick-Solidaritätsprogramms (HatTrick IV) sowie für andere Investitionen („übrige Wettbewerbe“, „übrige Fußballaktivitäten“ und „Verwaltungsausgaben“) verwendet werden. Die UEFA-Klubwettbewerbe sind eine weitere wichtige Einnahmequelle mit Nettoeinnahmen in Höhe von EUR 198,7 Mio. 2015/16, was einen wesentlichen Anstieg im Vergleich zu 2014/15 bedeutet, der in erster Linie auf die

beträchtlich höheren Einnahmen im ersten Jahr des neuen Klubwettbewerbszyklus 2015-18 zurückzuführen ist. Weitere Informationen sind in den verschiedenen Wettbewerbsabschnitten dieses Finanzberichts zu finden. Die „übrigen Einnahmen“ aus Geldstrafen, Beiträgen von der FIFA und anderen nicht fußballbezogenen Angelegenheiten belaufen sich auf EUR 33,5 Mio. und sind somit ähnlich hoch wie in der letzten Saison. Die Erträge aus der Vermögensverwaltung sind von plus EUR 24,9 Mio. 2014/15 auf minus EUR 2,8 Mio. 2015/16 gesunken. Leider kann die UEFA die

schwierige Situation auf den Finanzmärkten und die Abwertung des Britischen Pfund, wie im Kapitel „Erfolgsrechnung“ auf Seite 6 erläutert, nicht umgehen.

Ein Vergleich des Totals Netto-Mittelherkunft zwischen dem Berichtszeitraum und dem vorangegangenen Finanzjahr ist aufgrund der enormen Auswirkungen der EM-Endrunde alle vier Jahre auf den Jahresabschluss nicht wirklich aussagekräftig.

Für die UEFA als nicht gewinnorientierte Organisation ist es von großer Bedeutung, Informationen über die Herkunft und die Verwendung ihrer Nettoeinnahmen zu veröffentlichen.

Netto-Mittelherkunft nach Wettbewerb und übrigen Erträgen

2015/16 Einnahmen	2015/16 Ausgaben	€ Mio.	2015/16 Nettoergebnis	2014/15 Nettoergebnis
1 916,0	-1 068,7	UEFA EURO 2016	847,3	-
207,8	-226,2	European Qualifiers	-18,4	-27,8
2 416,8	-2 218,1	Klubwettbewerbe	198,7	125,4
4 540,6	-3 513,0	Hauptwettbewerbe	1 027,6	97,6
33,8	-0,3	Übrige Einnahmen	33,5	34,3
-	-2,8	Vermögensverwaltung	-2,8	24,9
4 574,4	-3 516,1	Netto-Mittelherkunft	1 058,3	156,8

MITTELVERWENDUNG

In der Tabelle auf der nächsten Seite sind die einzelnen Investitionen in das HatTrick-Programm, soziale Verantwortung, „übrige Wettbewerbe“ und „übrige Fußballaktivitäten“ aufgeführt.

Die Rückstellungen für das HatTrick-IV-Solidaritätsprogramm machen eindeutig den größten Teil dieser Investitionen aus (EUR 509,4 Mio.). Rund 85 % dieses Gesamtbetrags wurden 2015/16 zurückgestellt und die verbleibenden 15 % werden in den folgenden drei Finanzjahren erfasst. Die HatTrick-Zahlungen an UEFA-Mitgliedsverbände werden über die Bilanz verbucht. Zusätzlich werden EUR 292 Mio. für zusätzliche Solidaritätszahlungen oder als Rückstellung zur Finanzierung von Verpflichtungen und Garantien im Zusammenhang mit künftigen Zyklen der European Qualifiers, darunter die UEFA Nations League, zurückgestellt.

Die UEFA investiert durchschnittlich rund EUR 40 Mio. in die Durchführung von Frauen-, Junioren- und Futsal-Wettbewerben sowie des Regionen-Pokals. Im Berichtszeitraum war die UEFA Futsal EURO 2016 in Serbien mit einer Nettoinvestition von EUR 3,1 Mio. das einzige große Turnier. Die zweite Saison der UEFA Youth League stellte eine Investition von rund EUR 2,5 Mio. dar – EUR 1,9 Mio. weniger als im Vorjahr dank höherer Einnahmen aus dem Verkauf der Übertragungs- und Medienrechte. Die Gesamtinvestitionen in „übrige Wettbewerbe“ beliefen sich auf EUR 37,8 Mio. (2014/15: EUR 37,7 Mio.).

Eine wichtige statutarische Aufgabe der UEFA besteht darin, die Entwicklung aller Formen des Fußballs in Europa zu fördern und zu überwachen. Die verschiedenen Aktivitäten, die unter „übrige Fußballaktivitäten“ aufgeführt sind, werden im Bericht der UEFA-Administration erläutert, wobei

es dennoch wichtig ist, hier offenzulegen, wie viel in diese Aktivitäten investiert wurde. Durchschnittlich werden über EUR 33 Mio. für Fußballentwicklung, Konferenzen und Ausbildung verwendet. In der Tabelle auf der nächsten Seite sind die pro Aktivität investierten Beträge aufgeführt.

Die Verwaltungsausgaben der UEFA beliefen sich 2015/16 auf EUR 78,1 Mio. (2014/15: EUR 72,6 Mio.). Darunter fallen sämtliche Ausgaben, die keinem Wettbewerb oder Projekt zuzuordnen sind. Sie werden unter Administrationskosten und Institutionelles ausgewiesen. Weitere Einzelheiten werden unter „Verwaltungsausgaben“ auf Seite 21 veröffentlicht.

Schließlich steht das Nettoergebnis für den Berichtszeitraum bei EUR 102,1 Mio. (2014/15: EUR -27,9 Mio.) und wird die UEFA in den kommenden drei Spielzeiten ohne EM-Endrunde mitfinanzieren.

Die EURO 2016 stellt HatTrick IV und weitere Solidaritätsprogramme auf eine solide Grundlage.



Details der Mittelverwendung

2015/16 Einnahmen	2015/16 Ausgaben	€ Mio.	2015/16 Nettoergebnis	2014/15 Nettoergebnis
-	-801,4	HatTrick-Programm	-801,4	-30,9
-	-0,7	HatTrick-Verwaltungskosten	-0,7	-0,6
-	-4,8	Soziale Verantwortung	-4,8	-9,1
-	-806,9	HatTrick und soziale Verantwortung	-806,9	-40,6
-	-2,2	UEFA-Frauen-Europameisterschaft	-2,2	-1,2
0,1	-4,1	UEFA-U19-Frauen-Europameisterschaft	-4,0	-3,7
-	-3,6	UEFA-U17-Frauen-Europameisterschaft	-3,6	-3,7
0,4	-4,4	UEFA Women's Champions League	-4,0	-5,3
0,5	-14,3	Frauenwettbewerbe	-13,8	-13,9
-	-7,0	UEFA-U21-Europameisterschaft	-7,0	-4,0
0,3	-4,5	UEFA-U19-Europameisterschaft	-4,2	-4,2
0,1	-5,8	UEFA-U17-Europameisterschaft	-5,7	-6,0
3,5	-6,0	UEFA Youth League	-2,5	-4,4
0,1	-0,3	UEFA-Regionen-Pokal	-0,2	-3,0
4,0	-23,6	Junioren- und Amateurwettbewerbe	-19,6	-21,6
0,4	-3,5	UEFA-Futsal-Europameisterschaft	-3,1	-0,7
-	-1,3	UEFA-Futsal-Pokal	-1,3	-1,5
0,4	-4,8	Futsal-Wettbewerbe	-4,4	-2,2
4,9	-42,7	Übrige Wettbewerbe	-37,8	-37,7
-	-1,0	Studiengruppenprogramm	-1,0	-1,0
-	-7,0	Entwicklung der Nationalverbände	-7,0	-4,6
-	-5,6	Entwicklung der Wettbewerbe	-5,6	-5,3
0,2	-5,5	Ausbildung der Schiedsrichter	-5,3	-5,3
-	-0,4	Schulung der Spielbeauftragten	-0,4	-0,5
-	-3,2	Trainerausbildung	-3,2	-2,9
-	-0,7	Anti-Doping und Medizinisches	-0,7	-1,1
-	-2,5	Technische Konferenzen	-2,5	-5,8
-	-1,5	Stadien und Sicherheit	-1,5	-1,4
-	-1,7	Fußballeinrichtungen	-1,7	-1,7
-	-1,6	Breitenfußballentwicklung	-1,6	-1,2
-	-0,8	Fanbewegungen	-0,8	-0,7
-	-2,1	Unterstützung anderer Konföderationen	-2,1	-2,3
0,2	-33,6	Übrige Fußballaktivitäten	-33,4	-33,8
0,3	-78,4	Verwaltungsausgaben	-78,1	-72,6
5,4	- 961,6	Zwischentotal	-956,2	-184,7
		Nettozuweisung an (-) / -finanzierung aus Reserven (+)	-102,1	27,9
		Netto-Mittelverwendung	-1 058,3	-156,8

VERWALTUNGSAUSGABEN

Die Ausgaben im Zusammenhang mit der Tätigkeit der UEFA als Dachorganisation sind in zwei Positionen aufgegliedert:

- **Institutionelles:** Dazu gehören die Betriebskosten der UEFA als politische und leitende Institution, worunter auch der Kongress, die Kommissionen und das Disziplinarwesen fallen.

- **Administrationskosten:** Diese enthalten den Personalaufwand sowie andere allgemeine administrative Kosten wie Reisen und Bürobetrieb, die nicht einem spezifischen Wettbewerb oder einer Aktivität zugewiesen werden. Im Wesentlichen umfassen sie das Management sämtlicher UEFA-

Divisionen sowie Abteilungskosten für den Rechtsdienst, die Sprachdienste, die Finanz- und die Personalabteilung. Das Total der Administrationskosten ist insbesondere aufgrund nicht zugewiesener Rückstellungen für noch nicht eingezogene Urlaubstage und für EURO-2016-Boni gestiegen. Da das Personal in der Landeswährung bezahlt wird, hatte der Euro gegenüber dem stärkeren Schweizer Franken negative Auswirkungen auf die Gesamtkosten.

Dennoch ist die UEFA weiterhin bestrebt, die Verwaltungskosten so niedrig wie möglich zu halten, damit möglichst hohe Summen für Solidarität, Fußballentwicklung und die an ihren Wettbewerben teilnehmenden

Teams zur Verfügung stehen. Der Prozentsatz der Verwaltungsausgaben gegenüber den durchschnittlichen Gesamteinnahmen ist eine wichtige Kennzahl für die UEFA und wird genau überwacht. Dieser Prozentsatz ist in den letzten Jahren gesunken und erreichte 2015/16 die Marke von 3 %.

Die folgende Tabelle zeigt die Details der Netto-Verwaltungsausgaben in den letzten fünf Jahren, indem das Total der jährlichen Verwaltungsausgaben mit den durchschnittlichen Gesamteinnahmen über vier Jahre verglichen wird. Dies bietet die beste Vergleichsgrundlage, da diese Berechnung sonst von der alle vier Jahre stattfindenden EM-Endrunde verzerrt würde.



Verwaltungsausgaben in % der durchschnittlichen Gesamteinnahmen



Verwaltungsausgaben

€ Mio.	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Kommissionen und Expertengremien	-7,4	-8,8	-9,5	-8,6	-9,7
Kongress	-1,2	-1,3	-2,0	-1,5	-1,6
Disziplinarverfahren	-4,3	-2,3	-2,7	-2,4	-2,5
Klublizensierung und finanzielles Fairplay	-4,5	-5,3	-5,9	-5,9	-5,4
Programm für Verbandsspitzen	-1,2	-1,4	-1,0	-1,2	-0,9
Wettbetrugsüberführung	-2,7	-2,9	-3,1	-3,3	-2,9
Spieler und Transferangelegenheiten	-0,2	-0,3	-0,3	-0,3	-0,4
Publikationen und Medien	-7,3	-5,7	-4,9	-7,0	-6,0
Übrige institutionelle Angelegenheiten	-2,9	-3,5	-2,8	-3,0	-3,9
Institutionelles	-31,7	-31,5	-32,2	-33,2	-33,3
Administrationskosten	-49,8	-46,6	-39,3	-39,4	-44,8
Verwaltungsausgaben	-81,5	-78,1	-71,5	-72,6	-78,1
Durchschnittliche Gesamteinnahmen über vier Jahre	1 597,5	1 797,1	1 902,3	2 081,1	2 527,1
In % der durchschnittlichen Gesamteinnahmen	5,1 %	4,3 %	3,8 %	3,5 %	3,1 %

DER VIERJAHRESZYKLUS

Die UEFA ist eine nicht gewinnorientierte Organisation. Dieser grundlegende Aspekt wird allerdings bei der isolierten Betrachtung der Ergebnisse eines einzelnen Finanzjahres nicht sichtbar. Ein Finanzjahr mit einer EM-Endrunde endet mit einem positiven Nettoergebnis, in den Jahren dazwischen kann dieses negativ sein. Das positive Ergebnis, das in einem Finanzjahr mit einer EM-Endrunde generiert wird, wird also in den folgenden drei Jahren verwendet. Die Einnahmen- und Ausgabenströme sind daher über eine vierjährige Finanzperiode zu kumulieren, um ein aussagekräftiges Bild zu erhalten.

2015/16 ist das erste Jahr des EURO 2016-Zyklus, der 2018/19 endet. Der Status der UEFA als nicht gewinnorien-

tierte Organisation bringt mit sich, dass der Saldo am Ende eines Vierjahreszyklus etwas über Null liegen sollte, damit die UEFA-Reserven unangetastet bleiben. Mit Bezug auf 2015/16 wird das Nettoergebnis von EUR 102,1 Mio. dafür verwendet, die drei Jahre bis zum Ende des Zyklus zu finanzieren. Die Tabelle unten zeigt die effektiven Zahlen für 2015/16 sowie Prognosen für die folgenden drei Finanzjahre. Natürlich ist die Tabelle vorausschauend und nur zu Informationszwecken.

Die Tabelle zeigt auch die gesamte Netto-Mittelherkunft und Netto-Mittelverwendung in Prozenten, wobei auf der einen Seite ausgewiesen wird, woher wie viele Einnahmen stammen und auf der anderen Seite wie sie investiert wurden. Zusammengefasst

wurden sowohl für den Zyklus der EURO 2012 als auch für jenen der EURO 2016 rund 47 % aus den Nationalmannschaftswettbewerben finanziert, während die Klubwettbewerbe 36 % bzw. 44 % beitrugen. Der deutliche Anstieg des Beitrags aus den Klubwettbewerben erklärt sich aus der Tatsache, dass die Vermögensverwaltung im Zyklus 2012 über EUR 100 Mio. zum Total der Netto-Mittelherkunft beitrug, gegenüber vernachlässigbaren EUR 11 Mio. im Zyklus 2016.

Die Mittelverwendung zeigt einen Anstieg bei der Position „HatTrick und soziale Verantwortung“, was den dank dem Erfolg der EURO 2016 höheren Betrag für Solidaritätszahlungen widerspiegelt.

Mittelherkunft und -verwendung über zwei Zyklen

€ Mio.	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2016 Zyklus	in %	2012 Zyklus	in %
Nationalmannschaftswettbewerbe	829	-22	-17	-35	755	47 %	570	47 %
Klubwettbewerbe	199	178	179	160	716	44 %	433	36 %
Übrige Einnahmen	33	32	34	39	138	8 %	101	8 %
Vermögensverwaltung	-3	2	4	8	11	1 %	103	9 %
Netto-Mittelherkunft	1 058	190	200	172	1 620	100 %	1 207	100 %
HatTrick und soziale Verantwortung	-807	-39	-39	-39	-924	57 %	-586	49 %
Übrige Wettbewerbe	-38	-44	-60	-54	-196	12 %	-149	12 %
Übrige Fußballaktivitäten	-33	-38	-47	-48	-166	10 %	-131	11 %
Verwaltungsausgaben	-78	-83	-85	-86	-332	21 %	-304	25 %
Zwischentotal	-956	-204	-231	-227	-1 618	100 %	-1 170	97 %
Nettozuweisung an (-) / Nettofinanzierung aus Reserven (+)	-102	14	31	55	-2	0 %	-37	3 %
Netto-Mittelverwendung	-1 058	-190	-200	-172	-1 620	100 %	-1 207	100 %

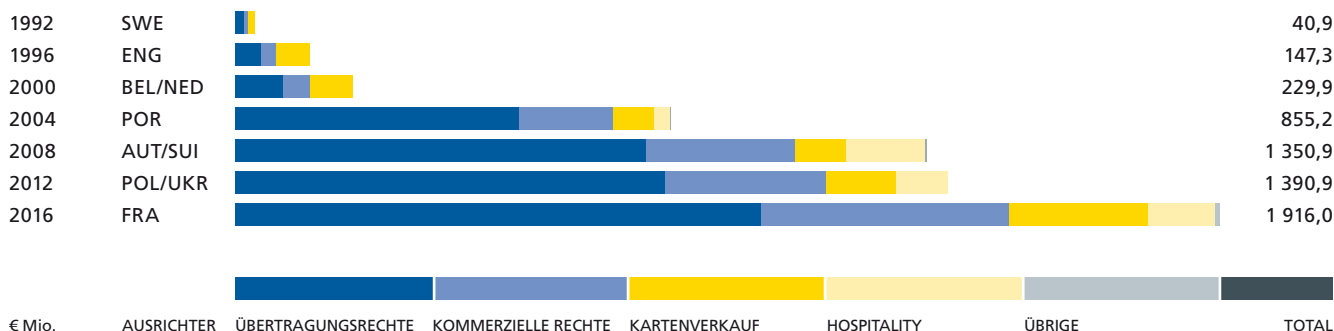
EURO 2016

Die EURO 2016 war die erste EM-Endrunde mit 24 Mitgliedsverbänden. Dies bedeutete insbesondere mehr Spiele, mehr Fans, mehr Spannung und mehr herausragende Tore. Mehr Fans und mehr Spiele bedeuteten auch, dass die Einnahmen und das

Nettoergebnis im Vergleich zur EURO 2012 deutlich angestiegen sind. Dieser finanzielle Erfolg legt den Grundstein für die wichtigsten Solidaritätsprogramme der UEFA, von denen nicht nur ihre Mitgliedsverbände, sondern auch die Klubs profitieren, da sie in

den Genuss höherer Solidaritätszahlungen kommen werden. Ein Teil des Nettoergebnisses wird auch verwendet, um den Betrieb der UEFA in den folgenden Jahren bis zur nächsten EM-Endrunde zu finanzieren.

Entwicklung der Einnahmen der EURO



Einnahmen

Die Gesamteinnahmen aus der EURO 2016 sind im Vergleich zur EURO 2012 in Polen und der Ukraine um 38 % gestiegen und erreichten EUR 1,92 Mrd., was auch eine Steigerung um 42 % gegenüber der EURO 2008 in Österreich und der Schweiz bedeutet. Der Anstieg ist auf die von 16 auf 24 gestiegene Anzahl teilnehmender Verbände und folglich die größere Anzahl Spiele zurückzuführen. Die gesamten Einnahmen aus dem Rechteverkauf (Übertragungsrechte und kommerzielle Rechte) machen 79 % der Gesamteinnahmen aus (EURO 2012: 83 %). Es gab eine natürliche Verschiebung der Rechteinnahmen hin zum Kartenverkauf aufgrund einer größeren Anzahl verfügbarer Eintrittskarten, die zu einem höheren Anteil an den Gesamt-

einnahmen führte. Die UEFA verkaufte für die 51 Spiele rund 2,5 Mio. Eintrittskarten und über 60 000 Corporate-Hospitality-Pakete. Die Hospitality-Einnahmen machten 7 % der Gesamteinnahmen aus und sind nur EUR 26 Mio. höher als für die EURO 2012. Dieses Ergebnis ist klar enttäuschend, ist allerdings eine Folge des schwierigen Heimmarktes aufgrund der Finanzkrise, der Sicherheitslage und der allgemeinen Veränderungen in den Sport-Hospitality-Märkten sowie strengeren Vorschriften im Bereich Compliance. Die Übertragungsrechte (EUR 1,0242 Mrd.) umfassten in erster Linie den Verkauf von Medienrechten und in geringerem Maße unilaterale Dienstleistungen an Broadcaster. Beinahe 200 Sender in

230 Gebieten weltweit übertrugen die Spiele und Events der EURO 2016. Die Einnahmen aus kommerziellen Rechten stiegen um 54 % auf ein Total von EUR 483,3 Mio., während der Anstieg bei den Übertragungsrechten 22 % betrug. Das Sponsoring-Programm umfasste zehn der weltgrößten Marken als globale Partner sowie sechs führende französische Unternehmen als nationale Partner der UEFA. Die Sponsoren profitierten von maßgeschneiderten Privilegien, darunter Tickets, Hospitality, Präsenz auf den LED-Werbebanden und eine einzigartige Markenpräsenz in allen zehn Stadien, den Fanzonen und auf digitalen Plattformen. Das Lizenzprogramm der EURO 2016 umfasste zahlreiche Produkte, mit denen die Wünsche aller

Fans erfüllt werden konnten. Insgesamt waren 55 Lizenznehmer an Bord: Sieben strategische Lizenznehmer in den Bereichen Sammelobjekte, Uhren, Videospiele, offizieller Online-Store,

Wettbewerbsabzeichen, Getränke sowie Münzen und Medaillen wurden direkt von der UEFA unter Vertrag genommen, während 48 Lizenzinhaber von der beauftragten Agentur

bestimmt wurden, die als Hauptlizenznehmer agierte. Nicht zuletzt wurden auch Einnahmen durch die Accommodation Agency, Konzessionen und Beobachterprogramme generiert.

Einnahmen nach Kostenart und Endrunde

€ Mio.	1992	1996	2000	2004	2008	2012	2016	in %
Übertragungsrechte	18,9	53,3	93,3	560,0	801,6	837,2	1 024,2	53,5 %
Kommerzielle Rechte	9,7	29,3	54,1	182,2	289,8	313,9	483,3	25,2 %
Kartenverkauf	12,3	64,7	82,5	81,5	100,6	136,1	269,2	14,0 %
Hospitality	-	-	-	29,9	155,0	102,0	128,1	6,7 %
Übrige Einnahmen	-	-	-	1,6	3,9	1,7	11,2	0,6 %
Total	40,9	147,3	229,9	855,2	1 350,9	1 390,9	1 916,0	100,0 %

Anzahl der teilnehmenden Verbände

	1992	1996	2000	2004	2008	2012	2016
	8	16	16	16	16	16	24

Turnierkosten

Die Gesamtkosten für die Durchführung der EURO 2016 beliefen sich auf EUR 595,2 Mio., wovon der größte Teil direkt auf die Turnierorganisation entfiel. Das Wettbewerbsbudget wurde in verschiedene Projekte unterteilt und umfasste unter anderem Stadion- und Spielortmanagement, Volunteers, Hospitality, TV-Produktion, Beschilderung, Eventpromotion, Auslosungen, Zeremonien, Transport und Personalkosten.

Die Gesamtkosten umfassten auch Schiedsrichter und Spielbeauftragte.

Auch die Nicht-Spitzenwettbewerbe der UEFA profitieren von den an Partner der EURO 2016 verkauften kommerziellen Rechten. Zu diesem Zweck wurden den Projektkonten der EURO 2016 über EUR 11 Mio. als interne Querfinanzierung zu Gunsten anderer Nationalmannschaftswettbewerbe

(z.B. U21-Europameisterschaft, Frauen-EM und Futsal-EM) belastet.

Die Kosten in Prozenten der gesamten Einnahmen machen 31 % aus – 5 % weniger als bei der EURO 2012 trotz der schwierigen Sicherheitslage. Außerdem konnte die UEFA davon profitieren, dass im Vergleich zu früheren EM-Endrunden mehr Spiele im selben Stadion ausgetragen wurden.



EM-Endrunde: Projektabrechnung

€ Mio.	EURO 2004	EURO 2008	EURO 2012	EURO 2016
Übertragungsrechte	560,0	801,6	837,2	1 024,2
Kommerzielle Rechte	182,2	289,8	313,9	483,3
Einnahmen aus dem Rechteverkauf	742,2	1 091,4	1 151,1	1 507,5
Kartenverkauf	81,5	100,6	136,1	269,2
Hospitality	29,9	155,0	102,0	128,1
Übrige Einnahmen	1,6	3,9	1,7	11,2
Total Einnahmen	855,2	1 350,9	1 390,9	1 916,0
Wettbewerbskosten	-187,7	-464,5	-499,2	-595,2
Ausschüttung: Startprämien	-77,4	-120,0	-128,0	-192,0
Ausschüttung: Leistungsprämien	-51,5	-64,0	-68,0	-109,0
Ausschüttung an teilnehmende Verbände	-128,9	-184,0	-196,0	-301,0
Solidaritätszahlungen an Klubs	-	-43,3	-100,0	-150,0
Übrige Solidarität und Spenden	-1,0	-0,9	-2,0	-22,5
Solidaritätszahlungen	-1,0	-44,2	-102,0	-172,5
Beitrag an den europäischen Fußball	537,6	658,2	593,7	847,3
Wettbewerbskosten	21,9 %	34,4 %	35,9 %	31,1 %
Ausschüttung an teilnehmende Verbände	15,1 %	13,6 %	14,1 %	15,7 %
Solidaritätszahlungen	0,1 %	3,3 %	7,3 %	9,0 %
Beitrag an den europäischen Fußball	62,9 %	48,7 %	42,7 %	44,2 %

Ausschüttung an teilnehmende Verbände

Insgesamt wurden EUR 301 Mio. an die teilnehmenden Verbände ausgeschüttet. Das sind EUR 105 Mio. mehr als für die EURO 2012, ein Anstieg, der auf die größere Anzahl teilnehmender Verbände zurückzuführen ist. Die Ausschüttung setzte sich zusammen aus einer festen Teilnahmeprämie und

einem Leistungsbonus. In der Gruppenphase wurde ein Sieg mit EUR 1 Mio. belohnt, ein Unentschieden mit EUR 0,5 Mio. Weitere Bonuszahlungen gingen an Mannschaften, die sich für das Achtel-, Viertel- bzw. Halbfinale qualifizierten sowie an die beiden Mannschaften, die das Endspiel in Paris bestritten.

Die UEFA leistete zudem einen Beitrag an die Reisekosten der teilnehmenden Mannschaften von ihrem Heimflughafen zu dem ihrem Hauptquartier in Frankreich nächstgelegenen internationalen Flughafen. Diese Ausgaben sind in den Betriebskosten enthalten.

EURO 2016: Ausschüttung an teilnehmende Verbände

€000	GRUPPENPHASE		K.-O.-SPIELE				TOTAL
	FIXER BETRAG	LEISTUNGS- PRÄMIE	ACHTEL- FINALE	VIERTEL- FINALE	HALB- FINALE	ENDSPIEL	
Frankreich	8 000	2 500	1 500	2 500	4 000	5 000	23 500
Rumänien	8 000	500	-	-	-	-	8 500
Albanien	8 000	1 000	-	-	-	-	9 000
Schweiz	8 000	2 000	1 500	-	-	-	11 500
England	8 000	2 000	1 500	-	-	-	11 500
Russland	8 000	500	-	-	-	-	8 500
Wales	8 000	2 000	1 500	2 500	4 000	-	18 000
Slowakei	8 000	1 500	1 500	-	-	-	11 000
Deutschland	8 000	2 500	1 500	2 500	4 000	-	18 500
Ukraine	8 000	-	-	-	-	-	8 000
Polen	8 000	2 500	1 500	2 500	-	-	14 500
Nordirland	8 000	1 000	1 500	-	-	-	10 500
Spanien	8 000	2 000	1 500	-	-	-	11 500
Tschechische Republik	8 000	500	-	-	-	-	8 500
Türkei	8 000	1 000	-	-	-	-	9 000
Kroatien	8 000	2 500	1 500	-	-	-	12 000
Belgien	8 000	2 000	1 500	2 500	-	-	14 000
Italien	8 000	2 000	1 500	2 500	-	-	14 000
Republik Irland	8 000	1 500	1 500	-	-	-	11 000
Schweden	8 000	500	-	-	-	-	8 500
Portugal	8 000	1 500	1 500	2 500	4 000	8 000	25 500
Island	8 000	2 000	1 500	2 500	-	-	14 000
Österreich	8 000	500	-	-	-	-	8 500
Ungarn	8 000	2 000	1 500	-	-	-	11 500
	192 000	36 000	24 000	20 000	16 000	13 000	301 000

Solidarität an Klubs und Spenden

Wie in der Tabelle auf der nächsten Seite ersichtlich, profitierten Klubs auf dem gesamten UEFA-Gebiet von der EURO 2016 und erhielten insgesamt EUR 150 Mio., was einem Anstieg von EUR 50 Mio. im Vergleich zu 2012 entspricht. Der für die Ausschüttung verfügbare Betrag enthielt einen Saldo von der EURO 2012 und wurde im Herbst 2016 ebenfalls über die Mitgliedsverbände an 641 Vereine (EURO 2012: 575 Vereine) ausgeschüttet.

EUR 50,4 Mio. wurden an jene Klubs ausbezahlt, die Spieler für die Qualifikation abgestellt hatten, ungeachtet dessen, ob sich die entsprechende Mannschaft für die Endrunde qualifizierte oder nicht. Die übrigen EUR 100 Mio. wurden an jene Klubs ausbezahlt, die Spieler für die Endrunde abstellten. Für die Qualifikationsspiele, einschließlich der Freundschaftsspiele mit französischer Beteiligung, wurde ein Betrag von durchschnittlich EUR 4 193 pro Spieler und Spiel auf der Grundlage des jeweiligen Spielblattes ausge-

schüttet. Für die Endrunde wurden die Beträge pro Spieler und Tag berechnet, wobei die Verbände in die FIFA-Kategorien für Ausbildungsentschädigung eingeteilt wurden. Der durchschnittliche Beitrag belief sich auf EUR 5 955 pro Spieler und Tag. Im Gegensatz zur Rückstellung für das HatTrick-Programm wurden die Solidaritätszahlungen an Klubs direkt der Projektabrechnung der EURO 2016 belastet.

Es erstaunt also nicht, dass die zehn Klubs mit den höchsten Solidaritätszahlungen in den letzten Ausgaben der UEFA Champions League am erfolgreichsten abgeschnitten haben. Von diesen Top-Ten-Klubs stammen fünf aus England, je zwei aus Deutschland und Spanien und einer aus Italien. Die höchste Zahlung in Höhe von rund EUR 3,5 Mio. ging an Juventus Turin. Aber selbstverständlich profitierten

alle 55 Verbände, sogar die ganz kleinen wie Gibraltar.

Neben den Solidaritätsbeiträgen an Klubs investierte die UEFA auch einen Teil ihrer Einnahmen (EUR 2,5 Mio.) für soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit bei der EURO 2016. Im Rahmen der Respect-Kampagne arbeitete die UEFA mit ihren Partnern im Bereich der sozialen Verantwortung zusammen, um sicherzustellen, dass sich alle Fans beim Turnier willkommen fühlten, zum Beispiel in Bezug auf Rauchfreiheit sowie vollständige Barrierefreiheit für behinderte Menschen. Zudem erhielten die zehn Austragungsorte je EUR 2 Mio. als Beitrag der UEFA an ein Projekt zum Bau von Breitensporteinrichtungen und zur Bereitstellung von Ausrüstung, um so ein Vermächtnis der EURO 2016 in Frankreich zu hinterlassen.

Beitrag an den europäischen Fußball

Trotz der EUR 50 Mio. zusätzlicher Solidaritätszahlungen an Klubs ist das Wettbewerbsergebnis (EUR 847,3 Mio.) deutlich höher als 2012 (EUR 593,7 Mio.). Die höhere Anzahl Mannschaften und die prozentual geringeren Kosten bewirkten diesen Anstieg von über 40 %. Andererseits muss die UEFA selbstkritisch sein und akzeptieren,

dass die Hospitality-Verkäufe wie bereits erwähnt hinter den Erwartungen zurückgeblieben sind.

Es ist wichtig zu betonen, dass diese Einnahmen nicht bei der UEFA bleiben, sondern direkt in den Fußball zurückfließen, in erster Linie in Unterstützungsprogramme wie HatTrick. Aus

Transparenzgründen werden diese Investitionen nicht den Projektkonten der EURO 2016 belastet, um das Nettoergebnis nicht zu verwässern. Weitere Informationen zu den Investitionsprogrammen der UEFA sind unter „Mittelverwendung“ und „HatTrick“ zu finden.

Die Erhöhung der Anzahl Mannschaften brachte mehr Spiele und mehr Fans mit sich, was aber auch enorme Auswirkungen auf die Einnahmen und das Nettoergebnis hatte.

Klubs mit Beteiligung am Ertrag: Total nach Ländern

Anzahl Klubs	€000	European Qualifiers	Endrunde	EURO 2016	EURO 2012
4	Albanien	217	116	333	147
6	Andorra	565	-	565	415
7	Armenien	365	-	365	444
9	Aserbeidschan	877	58	935	1 137
8	Belarus	533	-	533	294
16	Belgien	703	810	1 513	1 129
4	Bosnien-Herzegowina	89	-	89	31
6	Bulgarien	502	181	683	232
17	Dänemark	1 126	820	1 946	1 553
39	Deutschland	4 330	14 154	18 484	12 676
5	Ehem. J.R. Mazedonien	326	-	326	84
60	England	7 220	31 110	38 330	19 799
4	Estland	480	-	480	52
6	Färöer-Inseln	563	-	563	524
5	Finnland	175	-	175	96
19	Frankreich	1 505	5 713	7 218	5 535
4	Georgien	159	-	159	126
8	Gibraltar	809	-	809	-
14	Griechenland	1 123	622	1 745	3 178
5	Island	119	-	119	174
14	Israel	857	60	917	598
31	Italien	3 122	12 700	15 822	9 432
12	Kasachstan	1 139	60	1 199	840
6	Kroatien	584	697	1 281	473
6	Lettland	366	-	366	306
3	Liechtenstein	595	116	711	550
6	Litauen	361	-	361	89
9	Luxemburg	568	-	568	579
12	Malta	827	-	827	595
8	Moldawien	540	-	540	196
7	Montenegro	134	-	134	55
16	Niederlande	1 010	321	1 331	3 933
1	Nordirland	-	63	63	4
17	Norwegen	789	422	1 211	791
6	Österreich	496	284	780	566
17	Polen	889	1 162	2 051	1 145
9	Portugal	586	1 856	2 442	2 124
1	Republik Irland	17	-	17	-
13	Rumänien	748	542	1 290	670
29	Russland	3 072	3 900	6 972	6 092
10	San Marino	940	-	940	566
11	Schottland	703	1 046	1 749	1 137
10	Schweden	462	1 523	1 985	727
13	Schweiz	878	1 937	2 815	832
5	Serbien	248	-	248	225
6	Slowakei	204	292	496	126
5	Slowenien	159	-	159	55
34	Spanien	2 236	8 219	10 455	9 399
9	Tschechische Republik	771	820	1 591	735
28	Türkei	2 009	4 773	6 782	2 502
10	Ukraine	1 164	2 565	3 729	4 477
13	Ungarn	617	1 702	2 319	393
3	Wales	390	1 345	1 735	423
15	Zypern	1 083	-	1 083	1 116
641	Total	50 350	99 989	150 339	99 377

HATTRICK

Die vierte Ausgabe des HatTrick-Programms (2016/17-2019/20) läuft demnächst an. Wie der Name schon sagt, beruht das Programm auf drei Säulen: Investitionsfinanzierung, Wissensaustausch und Sportausbildung. HatTrick wurde im Rahmen des 50-Jahr-Jubiläums der UEFA auf den Weg gebracht und erhielt durch die erfolgreiche EURO 2004 in Portugal Auftrieb.

Das Programm wird insbesondere aus der EM-Endrunde finanziert und bezweckt die finanzielle Unterstützung sämtlicher 55 UEFA-Mitgliedsverbände mit Blick auf Projekte zur Entwicklung und Förderung des Fußballs auf allen Ebenen. Seit über einem Jahrzehnt hat das HatTrick-Programm nun positive Auswirkungen auf die Entwicklung des europäischen Fußballs und trägt zur Stärkung der Wurzeln unseres Sports auf dem gesamten Kontinent bei.

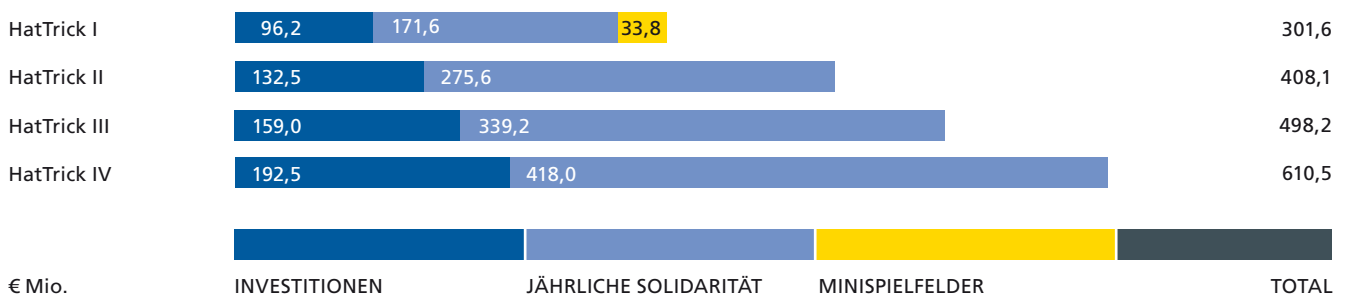
Im UEFA-HatTrick-Reglement sind die verfügbaren finanziellen Beiträge und die Arten von Projekten, Investitionen und Initiativen, die Unterstützung erhalten können, wie auch die für den Erhalt von HatTrick-Fördermitteln notwendigen administrativen Schritte definiert.

Die EURO 2016 hat substantielle Einnahmen generiert, die eine Erweiterung des Solidaritätssystems ermöglichen, von dem wie immer sämtliche Mitgliedsverbände – nicht nur jene, die an der EM-Endrunde teilnehmen – profitieren.

Im Rahmen von HatTrick IV erhält jeder Mitgliedsverband eine einmalige Zahlung in Höhe von EUR 3,5 Mio. für Investitionen in Fußballinfrastruktur, Entwicklung und Ausbildung sowie in Breitenfußballprojekte. Ebenso fließen jede Saison pro Verband bis zu EUR 1,9

Mio. in Anreiz- sowie feste Solidaritätszahlungen. Diese sollen einen Beitrag zu den laufenden Kosten der Verbände leisten und die Teilnahme an Junioren-, Frauen- und Futsal-Wettbewerben fördern. Zudem werden Beiträge geleistet, um die Umsetzung des UEFA-Klublizenzierungsverfahrens, der Trainer- und Schiedsrichterkonventionen der UEFA sowie der UEFA-Breitenfußball-Charta zu fördern und die Frauenfußball- und Elitejuniorenentwicklung voranzutreiben. Nicht zuletzt werden im Rahmen des HatTrick-Programms auch Investitionen in soziale Verantwortung sowie Integritätsaktivitäten gefördert. Insgesamt werden im Zuge von HatTrick IV über EUR 600 Mio. für die Mitgliedsverbände bereitgestellt.

Total HatTrick-Beträge nach Kategorie und Zyklus



Das HatTrick-Programm ist seit seiner Einführung 2004 ein großer Erfolg und wurde für seine vierte Ausgabe um über 20 % erweitert. Für die nächsten vier Jahre stehen über EUR 600 Mio. zur Verfügung.



EUROPEAN QUALIFIERS

Die European Qualifiers zur UEFA EURO 2016 wurden von September 2014 bis November 2015 ausgetragen, um die 23 Nationalmannschaften zu bestimmen, die gemeinsam mit Frankreich die Endrunde bestreiten würden. Insgesamt nahmen 53 Nationalverbände am Qualifikationsturnier teil, wobei Gibraltar zum ersten Mal dabei war. Die Auslosung der Qualifikationsgruppen wurde am 23. Februar 2014 im Palais des Congrès Acropolis in Nizza vorgenommen, wo die Verbände in acht Sechsergruppen und eine Fünfergruppe gelost wurden, woraus sich für jedes Team fünf bzw. vier Heimspiele ergaben. Frankreich wurde der Fünfergruppe zugeteilt, damit der Gastgeber der Endrunde, der automatisch qualifiziert war, Freundschaftsspiele gegen die anderen Mannschaften der Gruppe an deren freien Daten austragen konnte. Nach den Gruppenspielen fanden vier Playoff-Duelle statt, um die letzten Endrundenteilnehmer zu bestimmen. Insgesamt wurden 288 Qualifikationsspiele und zentral vermarktete Freundschaftsspiele ausgetragen.

Die neu eingeführte „Fußballwoche“ mit Qualifikationsspielen über sechs Tage hinweg von Donnerstag bis Dienstag veränderte den Qualifikationsturnier komplett und stellte die Nationalmannschaften in den Mittelpunkt, indem sie ihnen größere Sichtbarkeit verschaffte und den Wettbewerb für die Fans dank mehr Spielübertragungen attraktiver machte. Die einzelnen Mitgliedsverbände hatten die UEFA damit beauftragt, die Medienrechte an sämtlichen Qualifikationsspielen sowie an einigen Freundschaftsspielen wie auch bestimmte Sponsorenaktivitäten im Rahmen der European Qualifiers für zwei Qualifikationsturniere – zur EURO 2016 in Frankreich und zur FIFA-Weltmeisterschaft 2018 in Russland – zentral zu vermarkten.

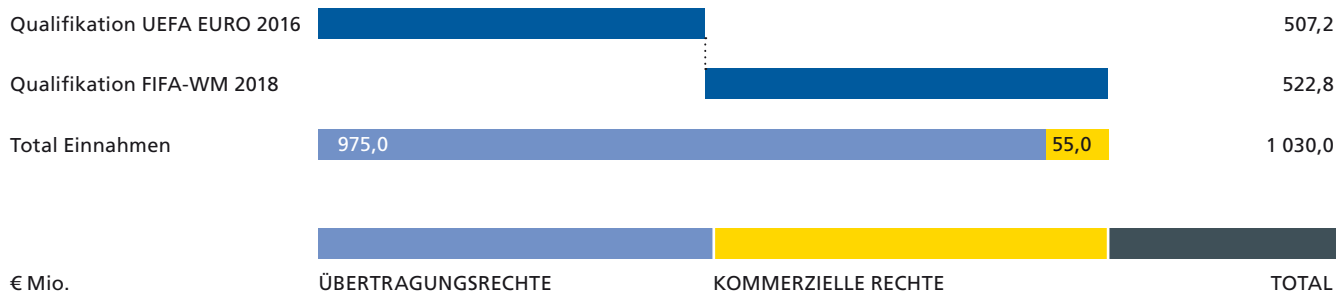
Aus den beiden Qualifikationsturnieren werden Gesamteinnahmen von knapp über EUR 1 Mrd. erwartet. Die Einnahmen werden gemäß der Anzahl in der betreffenden Saison ausgetragenen Spiele erfasst. Die geringere Anzahl Spiele 2015/16 führte zu

niedrigeren Einnahmen von EUR 207,8 Mio. (2014/15: EUR 299,4 Mio.). Die Gesamteinnahmen aus dem Qualifikationsturnier zur EURO 2016 beliefen sich auf EUR 507,2 Mio., wobei EUR 489,4 Mio. auf der Grundlage der individuellen von den entsprechenden Mitgliedsverbänden und der UEFA unterzeichneten Vereinbarungen an die teilnehmenden Verbände ausgeschüttet wurden. Diese Beträge sind festgelegt und es werden keine Leistungsprämien für einen Sieg oder ein Unentschieden ausbezahlt.

Das Gesamtergebnis ist negativ (EUR -46,2 Mio.), weshalb für den ersten Zyklus der European Qualifiers eine Umlage aus dem europäischen Fußball erforderlich ist. Diese Deckungslücke wird aus dem ordentlichen Budget finanziert und entspricht im Großen und Ganzen den Betriebskosten für die Organisation des Wettbewerbs.

Die zentrale Vermarktung der kommerziellen Rechte im Rahmen der European Qualifiers und die Einführung der Fußballwoche haben den Qualifikationsturnier grundlegend verändert, wobei Einnahmen in Höhe von über EUR 1 Mrd. erwartet werden.

European Qualifiers: Erwartete Gesamteinnahmen



European Qualifiers: Projektabrechnung

€ Mio.	2015/16	2014/15	Total
Übertragungsrechte	197,9	284,2	482,1
Kommerzielle Rechte	9,9	15,2	25,1
Einnahmen aus dem Rechteverkauf	207,8	299,4	507,2
Übrige Einnahmen	-	-	-
Total Einnahmen	207,8	299,4	507,2
Wettbewerbskosten			
	-25,8	-38,2	-64,0
Ausschüttung an teilnehmende Verbände	-200,4	-289,0	-489,4
Beitrag des europäischen Fußballs	-18,4	-27,8	-46,2
Prozentuale Aufschlüsselung			
Wettbewerbskosten			12,6 %
Ausschüttung an teilnehmende Verbände			96,5 %
Beitrag des europäischen Fußballs			-9,1 %

KLUBWETTBEWERBE

Einnahmen

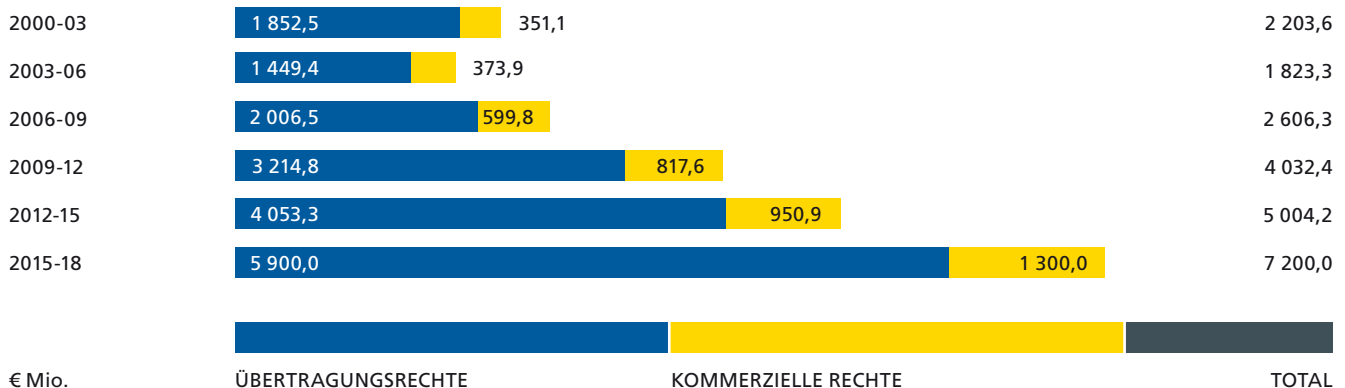
Die UEFA-Klubwettbewerbe sind in einen neuen Dreijahreszyklus eingetreten (2015/16-2017/18). Die zentrale Vermarktung der Übertragungs- und kommerziellen Rechte betrifft die wichtigsten Klubwettbewerbe, die UEFA Champions League (einschließlich des UEFA-Superpokals), mit einem separaten Verkaufsprozess für die UEFA Europa League. Die Gesamteinnahmen aus dem Rechteverkauf 2015/16 sind um 39 % auf EUR 2,39 Mrd. (2014/15: EUR 1,72 Mrd.) angewachsen. Dank der allgemeinen Anstiege in den einzelnen Märkten in Lateinamerika und insbesondere in

den Top-Fünf-Märkten in Europa, nahmen die Einnahmen aus den Übertragungsrechten um ganze 40 % zu. Die Palette der kommerziellen Rechte an der Europa League hat sich verändert, wobei neu ab der K.-o.-Phase eine vollständige Zentralisierung sowie LED-Banden angeboten werden. Neue Sponsoren wie Nissan und Pepsico für die Champions League sowie FedEx, Enterprise Rent-A-Car und Amstel für die Europa League wurden willkommen geheißen. Zusätzlich zum Rechteverkauf übernahm die UEFA die Eintrittskarten- und Hospitality-Verkäufe für das Endspiel der Champions

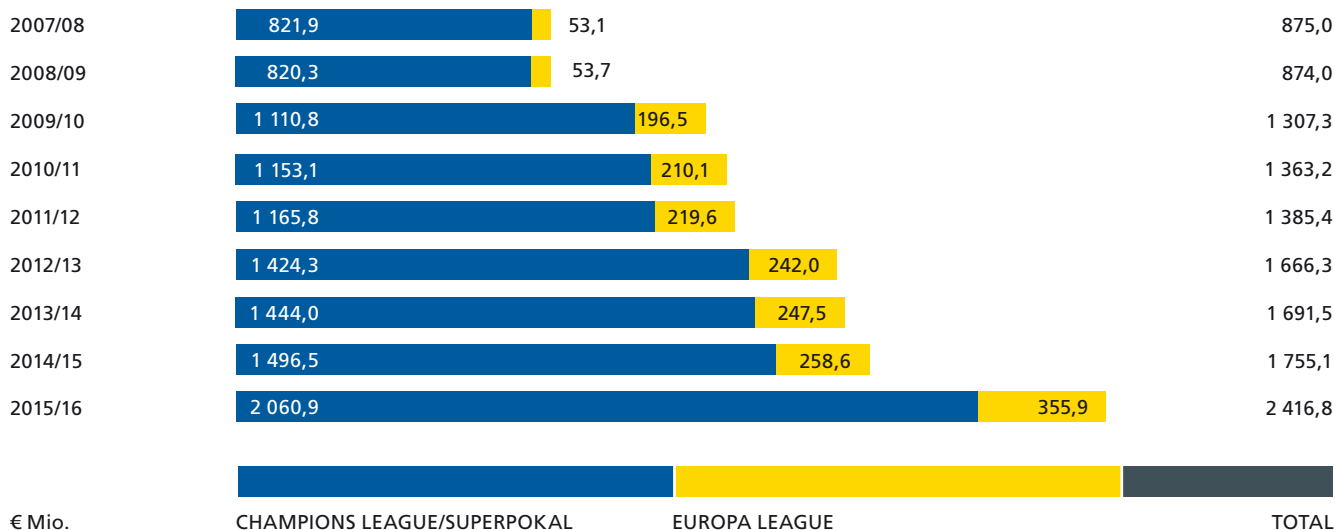
League (Mailand) und der Europa League (Basel) sowie für den Superpokal (Tiflis), wobei diese Einnahmen jeweils stark von der Kapazität der jeweiligen Stadien, den beteiligten Mannschaften und dem Spielort abhängen. Das Total der Eintrittskarten- und Hospitality-Einnahmen aus allen drei Spielen belief sich auf EUR 31,6 Mio., rund EUR 5 Mio. weniger als 2014/15. Die gesamten Bruttoeinnahmen waren jedoch 38 % höher als in der letzten Saison mit demselben prozentualen Anstieg in der Champions League und der Europa League.

Der wesentliche Anstieg der Gesamteinnahmen um 38 % im Vergleich zu früheren Spielzeiten bestätigt erneut den Erfolg unserer Klubwettbewerbe. Zudem wurde für den Zyklus 2015-18 ein neues, vereinfachtes Ausschüttungsmodell eingeführt.

Einnahmen aus dem Rechteverkauf pro Zyklus



Total Einnahmen pro Saison



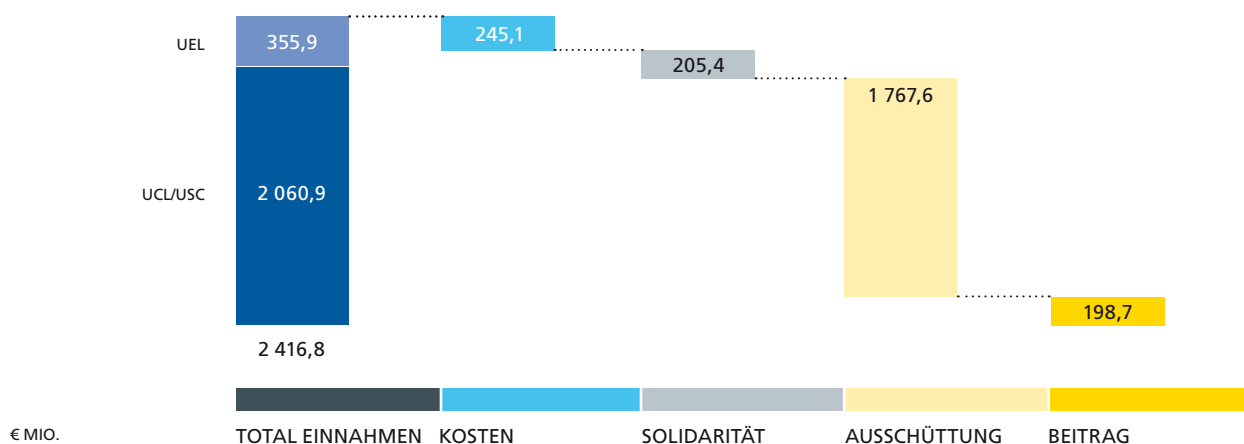
Ausschüttung

In enger Zusammenarbeit zwischen der UEFA und der Europäischen Klubvereinigung (ECA) wurde für den neuen Zyklus ein neues, vereinfachtes Ausschüttungssystem erarbeitet, das sich auf Bruttoeinnahmen stützt und auch Ticketing und Hospitality berücksichtigt. Die Bruttoeinnahmen aus der Champions League und der Europa League fließen fortan in einen zentralen Topf, aus dem feste Prozentsätze

für die Wettbewerbskosten (12 %) und Solidaritätszahlungen (8,5 %) eingesetzt werden. Die verbleibenden Nettoeinnahmen von 79,5 % werden zwischen den Klubs (92 %) und der UEFA (8 %) aufgeteilt. Der größte Anteil geht an die teilnehmenden Vereine mit einem festen Verhältnis von 3,3 zu 1 zwischen der Champions League und der Europa League. Der gesamte für die Ausschüttung verfügbare Betrag belief sich auf EUR 1,77 Mrd. – ein Anstieg um EUR 489,3 Mio. im Vergleich zur vorherigen Saison, der den prozentualen Anstieg der Bruttoeinnahmen widerspiegelt. Die Einzelheiten zu den Ausschüttungen pro Klub sind auf den Seiten 40 und 41 für die Champions League und den Superpokal und auf den Seiten 44 bis 47 für die Europa League zu finden.

Im Vergleich zur vorherigen Saison, der den prozentualen Anstieg der Bruttoeinnahmen widerspiegelt. Die Einzelheiten zu den Ausschüttungen pro Klub sind auf den Seiten 40 und 41 für die Champions League und den Superpokal und auf den Seiten 44 bis 47 für die Europa League zu finden.

Klubwettbewerbe: Projektabrechnung



Klubwettbewerbe: Projektabrechnung

€ Mio.	UCL/USC	UEL	2015/16	2014/15
Übertragungsrechte	1 646,5	311,6	1 958,1	1 396,1
Kommerzielle Rechte	387,0	40,1	427,1	322,5
Einnahmen aus dem Rechteverkauf	2 033,5	351,7	2 385,2	1 718,6
Kartenverkauf	13,7	3,3	17,0	18,5
Hospitality	13,7	0,9	14,6	18,0
Bruttoeinnahmen	2 060,9	355,9	2 416,8	1 755,1
Wettbewerbskosten	-176,0	-69,1	-245,1	-217,9
Solidaritätszahlungen an nicht teilnehmende Klubs			-120,8	-85,0
Solidaritätszahlungen an in der Qualifikationsphase ausgeschiedene Klubs			-84,6	-48,5
Solidaritätszahlungen			-205,4	-133,5
Netto-Einnahmen			1 966,3	1 403,7
Ausschüttung an teilnehmende Klubs	-1 356,4	-411,2	-1 767,6	-1 278,3
Beitrag an den europäischen Fußballs			-198,7	-125,4
Wettbewerbskosten			10,1 %	12,4 %
Solidaritätszahlungen			8,5 %	7,6 %
Ausschüttung an teilnehmende Klubs			73,1 %	72,8 %
Beitrag an den europäischen Fußballs			8,3 %	7,2 %

Solidarität

Seit der Einführung der zentralen Vermarktung in der Champions League bestand das Ziel darin sicherzustellen, dass Vereine, die sich nicht für die Champions League bzw. die Europa League qualifizieren, in Form von Solidaritätszahlungen dennoch am Erfolg des wichtigsten Klubwettbewerbs der UEFA teilhaben. Im Rahmen des neuen Ausschüttungssystems stehen 8,5 % der Bruttoeinnahmen für Solidaritätszahlungen bereit. Im Vergleich zum Vorjahr ist dieser Anstieg beträchtlich und kommt sowohl in prozentualer Hinsicht als auch in absoluten Zahlen aufgrund der höheren Bruttoeinnahmen zum Ausdruck. Der für Solidaritätszahlungen zur Verfügung stehende Gesamtbetrag belief sich auf EUR 205,4 Mio. (2014/15: EUR 133,5

Mio.). Von diesen 8,5 % werden 3,5 % (EUR 84,6 Mio.) an die Teilnehmer der Qualifikationsrunden der Champions League und der Europa League ausbezahlt. Somit bleiben 5 % des Solidaritätsbeitrags für nicht teilnehmende Vereine übrig, die für die Juniorenförderung bestimmt sind. Der 2015/16 verfügbare Betrag belief sich auf EUR 120,8 Mio. (2014/15: EUR 85 Mio.), wovon 80 % an die Nationalverbände bzw. Ligen mit mindestens einem an der Gruppenphase der Champions League teilnehmenden Klub verteilt werden und 20 % an die Nationalverbände bzw. Ligen ohne Teilnehmer. Dieser Betrag wird auf der Basis der tatsächlichen Einnahmen in den Konten 2015/16 zurückgestellt und in der folgenden Saison (2016/17) ausbezahlt.

Mit der Einführung des neuen Ausschüttungsmodells sind die Solidaritätszahlungen für an den Qualifikationsphasen beteiligte Klubs komplexer geworden, da die Grundlage (d.h. die effektiven Bruttoeinnahmen) erst nach der Rechnungsprüfung bekannt ist. Um dem zu entsprechen, werden im Voraus fixe Beträge auf der Grundlage einer vorsichtigen Vorschau berechnet und im Verlaufe des Jahres ausbezahlt. Dank höherer tatsächlicher Bruttoeinnahmen konnten sogar an alle an den Qualifikationsrunden 2015/16 beteiligten Vereine höhere Beträge ausbezahlt werden. In der folgenden Tabelle sind die Beträge pro Qualifikationsrunde wie auch die Überschüsse aufgeführt.

Solidaritätszahlungen in der Qualifikationsphase

€ Mio.	Anzahl der Klubs	Betrag in €000	2015/16	2014/15
Nationale Meister	36	250	9,0	6,6
Erste Qualifikationsrunde	8	200	1,6	0,9
Zweite Qualifikationsrunde	29	300	8,7	5,3
Dritte Qualifikationsrunde (nur ausgeschiedene)	15	400	6,0	3,2
Überschuss (nur ausgeschiedene)	41	57	2,4	-
UEFA Champions League			27,7	16,0
Erste Qualifikationsrunde	102	200	20,4	9,4
Zweite Qualifikationsrunde	66	210	13,9	10,4
Dritte Qualifikationsrunde	58	220	12,7	8,1
Playoffs (nur ausgeschiedene)	22	230	5,0	4,6
Überschuss (nur ausgeschiedene)	149	32	4,9	-
UEFA Europa League			56,9	32,5
Total der ausgeschiedenen Klubs			84,6	48,5

Beitrag an den europäischen Fußball

Der Beitrag zugunsten des europäischen Fußballs ist höher als erwartet und beträgt EUR 198,7 Mio. (2014/15: EUR 125,4 Mio.) bzw. 8,3 % der gesamten Bruttoeinnahmen aus den Klubwettbewerben. Hauptgrund für diesen Anstieg sind eindeutig die höheren Bruttoeinnahmen. Gleichzeitig fielen aber auch die Wettbewerbskosten geringer aus

(10,1 % der Bruttoeinnahmen) im Vergleich zur fixen Kostenumlage (12 % der Bruttoeinnahmen). Daraus haben sich Mehreinnahmen ergeben und das Exekutivkomitee wird entscheiden, wie diese verwendet werden. Der „Beitrag an den europäischen Fußball“ ist Teil des Nettoergebnisses der UEFA für den Berichtszeitraum und wird direkt wieder

in den Fußball investiert, in erster Linie in andere Wettbewerbe, um die Basis der Pyramide und den europäischen Fußball als Ganzes zu fördern. Der Beitrag wird auch für die Finanzierung der Fußballentwicklung und von Ausbildungsaktivitäten sowie für die Deckung administrativer und institutioneller Kosten der UEFA verwendet.

UEFA CHAMPIONS LEAGUE

Das Format der UEFA Champions League blieb unverändert und begann mit 20 Playoff-Begegnungen zur Vervollständigung des Teilnehmerfeldes der Gruppenphase. Diese Play-offs, deren zehn unterlegene Mannschaften in die Gruppenphase der UEFA Europa League überwechseln, sind in den Champions-League-Verträgen enthalten, wodurch sich die Anzahl Champions-League-Spiele auf 145 beläuft. Der UEFA-Superpokal ist ebenfalls Teil des Champions-League-Pakets.

Die Grundsätze bezüglich der Einnahmenschüttung an die 32 Klubs der Gruppenphase der Champions League blieben ebenfalls 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 werden proportional

zum Wert der Einnahmen aus dem Verkauf der Übertragungsrechte auf dem Gebiet ihres jeweiligen Nationalverbands berechnet. Bei den an die Vereine ausgeschütteten Beträgen war infolge des Anstiegs der Bruttoeinnahmen ebenfalls ein Aufwärtstrend zu verzeichnen. Natürlich wirkt sich dieses Ausschüttungssystem mit variablen Parametern stark auf die einzelnen von den Vereinen erhaltenen Beträge aus, selbst bei Vereinen, die im Wettbewerb ähnliche Ergebnisse erzielen. Folglich geht der höchste Betrag nicht unbedingt an die Mannschaft, die den Pokal mit nach Hause nehmen kann. Die UEFA ist sich dieses Trends bewusst, weshalb in Absprache mit der Europäischen Klubvereinigung (ECA) bereits Maßnahmen getroffen wurden, um das Ausschüttungssystem im nächsten Zyklus anzupassen. Da die gesamten Nettoeinnahmen aus den Klubwettbewerben höher ausfielen als bei der Festlegung der Beträge für die

Ausschüttung 2015/16 angenommen, stand am Ende der Spielzeit ein Überschuss von EUR 94,9 Mio. zur Verfügung. Dieser wurde unter den 32 Vereinen proportional zum Total der Fixbeträge und der Marktpool-Anteile, welche die Vereine bereits während der Saison erhalten hatten, aufgeteilt. Die Beträge aus dem Überschuss pro Verein sind in der Spalte „Marktpool“ auf Seite 41 aufgeführt. Die beiden am Superpokal beteiligten Vereine wurden ebenfalls mit einem Fixbetrag von EUR 4 Mio. für den Sieger, den FC Barcelona, und EUR 3 Mio. für den FC Sevilla belohnt. Dabei ist auch anzumerken, dass alle Einnahmen aus dem Kartenverkauf an das jeweilige Heimteam gingen mit Ausnahme des Endspiels im San-Siro-Stadion in Mailand, für welches der Eintrittskartenanteil der beiden Finalisten in der Leistungsprämie enthalten war.



UEFA Champions League 2015/16: Ausschüttung an Klubs

PLAYOFFS GRUPPENPHASE MARKTPOOL K.-O.-SPIELE



GRUPPE A	FC Shakhtar Donetsk	UKR	
	Paris Saint-Germain	FRA	
	Malmö FF	SWE	
	Real Madrid CF	ESP	
GRUPPE B	Manchester United FC	ENG	
	VfL Wolfsburg	GER	
	PFC CSKA Moskva	RUS	
	PSV Eindhoven	NED	
GRUPPE C	FC Astana	KAZ	
	Galatasaray A.Ş.	TUR	
	Club Atlético de Madrid	ESP	
	SL Benfica	POR	
GRUPPE D	VfL Borussia Mönchengladbach	GER	
	Manchester City FC	ENG	
	Juventus Football Club	ITA	
	Sevilla FC	ESP	
GRUPPE E	FC Barcelona	ESP	
	Bayer 04 Leverkusen	GER	
	FC BATE Borisov	BLR	
	AS Roma	ITA	
GRUPPE F	FC Bayern München	GER	
	GNK Dinamo	CRO	
	Arsenal FC	ENG	
	Olympiacos FC	GRE	
GRUPPE G	Maccabi Tel-Aviv FC	ISR	
	FC Dynamo Kyiv	UKR	
	FC Porto	POR	
	Chelsea FC	ENG	
GRUPPE H	Olympique Lyonnais	FRA	
	Valencia CF	ESP	
	Football Club Zenit	RUS	
	KAA Gent	BEL	
AUSGESCHIEDENE KLUBS	APOEL FC	CYP	
	KS Skënderbeu	ALB	
	Celtic FC	SCO	
	FC Basel 1893	SUI	
	FK Partizan	SBR	
	Lazio	ITA	
	Club Brugge KV	BEL	
	Sporting Clube de Portugal	POR	
	SK Rapid Wien	AUT	
	AS Monaco FC	FRA	
SUPERPOKAL	FC Barcelona	ESP	
	Sevilla FC	ESP	

UEFA Champions League 2015/16: Ausschüttung an Klubs

PLAYOFFS	GRUPPENPHASE		MARKT	K.-O.-SPIELE				TOTAL	€000	
	FIXER BETRAG	PRÄMIE	POOL	ACHTEL-FINALE	VIERTEL-FINALE	HALB-FINALE	ENDSPIEL			
2 000	12 000	1 608	2 015	-	-	-	-	17 623	FC Shakhtar Donetsk	GRUPPE A
-	12 000	6 932	40 371	5 500	6 000	-	-	70 803	Paris Saint-Germain	
2 000	12 000	1 608	4 901	-	-	-	-	20 509	Malmö FF	
-	12 000	8 540	26 027	5 500	6 000	7 000	15 000	80 067	Real Madrid CF	
2 000	12 000	4 216	19 914	-	-	-	-	38 130	Manchester United FC	GRUPPE B
-	12 000	6 432	20 360	5 500	6 000	-	-	50 292	VfL Wolfsburg	
2 000	12 000	2 108	3 103	-	-	-	-	19 211	PFC CSKA Moskva	
-	12 000	5 324	11 423	5 500	-	-	-	34 247	PSV Eindhoven	
2 000	12 000	2 000	1 292	-	-	-	-	17 292	FC Astana	GRUPPE C
-	12 000	2 608	17 881	-	-	-	-	32 489	Galatasaray A.Ş.	
-	12 000	6 932	21 733	5 500	6 000	7 000	10 500	69 665	Club Atlético de Madrid	
-	12 000	5 324	7 331	5 500	6 000	-	-	36 155	SL Benfica	
-	12 000	2 608	12 556	-	-	-	-	27 164	VfL Borussia Mönchengladbach	GRUPPE D
-	12 000	6 432	46 921	5 500	6 000	7 000	-	83 853	Manchester City FC	
-	12 000	5 824	52 932	5 500	-	-	-	76 256	Juventus Football Club	
-	12 000	3 216	5 968	-	-	-	-	21 184	Sevilla FC	
-	12 000	7 432	25 620	5 500	6 000	-	-	56 552	FC Barcelona	GRUPPE E
2 000	12 000	3 108	9 567	-	-	-	-	26 675	Bayer 04 Leverkusen	
2 000	12 000	2 608	1 473	-	-	-	-	18 081	FC BATE Borisov	
-	12 000	3 108	47 853	5 500	-	-	-	68 461	AS Roma	
-	12 000	8 040	25 851	5 500	6 000	7 000	-	64 391	FC Bayern München	GRUPPE F
2 000	12 000	1 608	2 629	-	-	-	-	18 237	GNK Dinamo	
-	12 000	4 824	31 099	5 500	-	-	-	53 423	Arsenal FC	
-	12 000	4 824	16 134	-	-	-	-	32 958	Olympiacos FC	
2 000	12 000	-	2 683	-	-	-	-	16 683	Maccabi Tel-Aviv FC	GRUPPE G
-	12 000	5 824	3 318	5 500	-	-	-	26 642	FC Dynamo Kyiv	
-	12 000	5 324	4 916	-	-	-	-	22 240	FC Porto	
-	12 000	6 932	44 742	5 500	-	-	-	69 174	Chelsea FC	
-	12 000	2 108	27 770	-	-	-	-	41 878	Olympique Lyonnais	GRUPPE H
2 000	12 000	3 216	9 776	-	-	-	-	26 992	Valencia CF	
-	12 000	8 040	5 138	5 500	-	-	-	30 678	Football Club Zenit	
-	12 000	5 324	5 119	5 500	-	-	-	27 943	KAA Gent	
3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000	APOEL FC	AUSGESCHIEDENE KLUBS
3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000	KS Skënderbeu	
3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000	Celtic FC	
3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000	FC Basel 1893	
3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000	FK Partizan	
3 000	-	-	10 810	-	-	-	-	13 810	Lazio	
3 000	-	-	368	-	-	-	-	3 368	Club Brugge KV	
3 000	-	-	954	-	-	-	-	3 954	Sporting Clube de Portugal	
3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000	SK Rapid Wien	
3 000	-	-	7 178	-	-	-	-	10 178	AS Monaco FC	
-	4 000	-	-	-	-	-	-	4 000	FC Barcelona	SUPEROKAL
-	3 000	-	-	-	-	-	-	3 000	Sevilla FC	
In Übereinstimmung mit der Grundsatzvereinbarung mit der ECA								4 170		
50 000	391 000	144 032	577 726	88 000	48 000	28 000	25 500	1 356 428		

UEFA EUROPA LEAGUE

Die 48 Mannschaften, die sich für die Gruppenphase der UEFA Europa League qualifizieren, werden in zwölf Gruppen gelost. Somit bestreitet jede Mannschaft mindestens drei Heimspiele. Zu den erst- und zweitplatzierten Teams 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 2015/16 – einschließlich des Endspiels im St. Jakob-Park in Basel – 205 UEFA-Europa-League-Spiele ausgetragen.

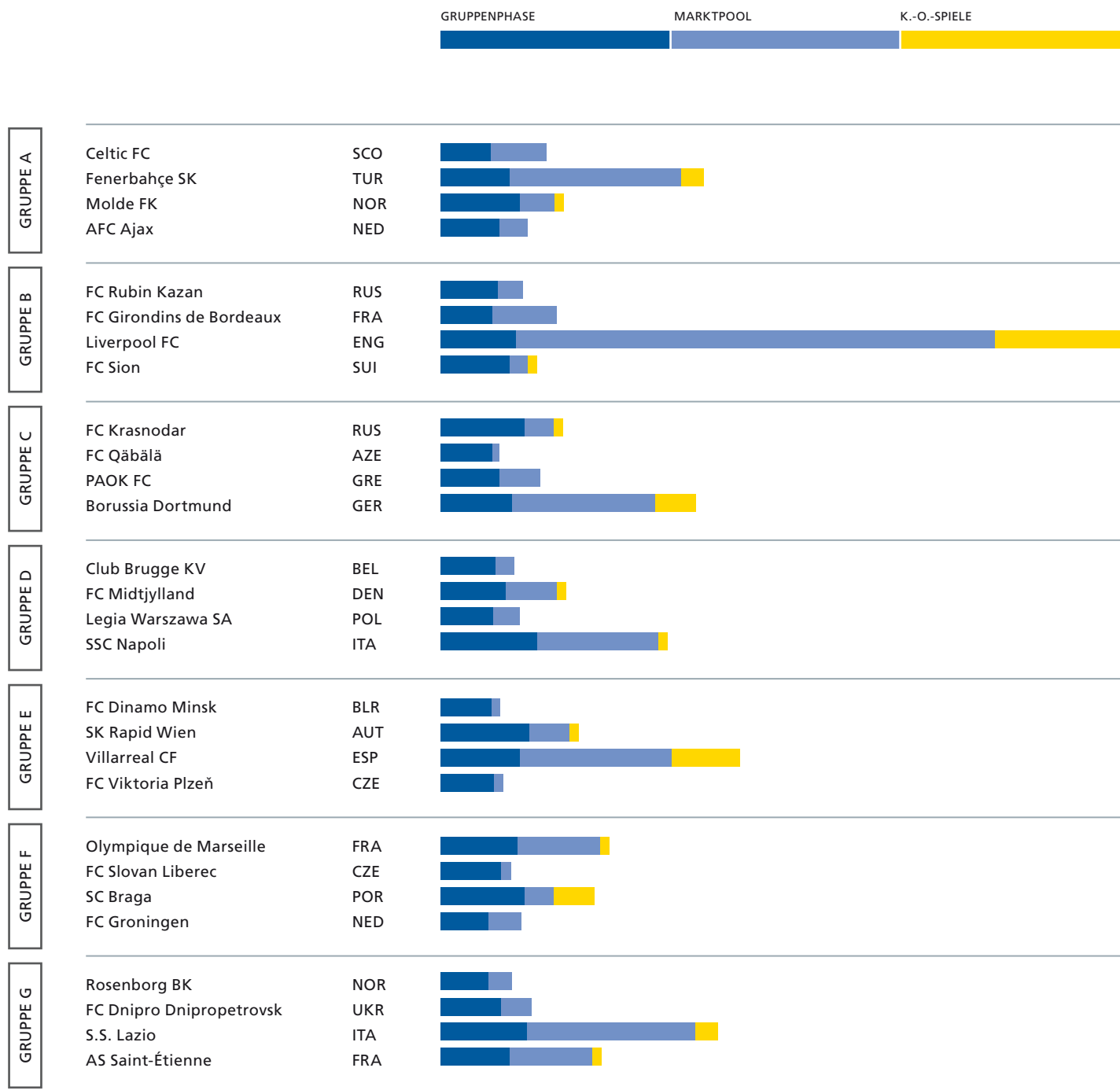
Wie an anderer Stelle in diesem Bericht erwähnt, werden 92 % der Nettoeinnahmen aus den Klubwettbewerben zu einem vereinbarten festen Verhältnis von 3,3 zu 1 an die Vereine der Champi-

ons League und der Europa League ausgeschüttet. Für 2015/16 konnte so ein Total von EUR 411,2 Mio. an die Europa-League-Teilnehmer ausgeschüttet werden (2014/15: EUR 239,7 Mio.) – über 72 % mehr als in der vergangenen Spielzeit. In Anbetracht des Anstiegs um 38 % der Nettoeinnahmen bestätigt dieser Anstieg um 72 % das Engagement der Champions-League-Vereine gegenüber der Europa League mit Blick auf die Steigerung des Interesses an Letzterer. Das in der Champions League geltende Verteilungskonzept gilt auch in der Europa League, wo die teilnehmenden Vereine Anrecht haben auf einen festen Betrag, eine Leistungsprämie und einen Anteil am Marktpool, der vom kommerziellen Wert ihres nationalen Medienrechtemarktes abhängt. Da die gesamten Nettoeinnahmen aus

den Klubwettbewerben höher ausfielen als bei der Festlegung der Beträge für die Ausschüttung 2015/16 angenommen, stand am Ende der Spielzeit ein Überschuss von EUR 30,1 Mio. zur Verfügung. Dieser wurde unter den Vereinen proportional zum Total der Fixbeträge und der Marktpool-Anteile, welche die Vereine bereits während der Saison erhalten hatten, aufgeteilt. Diese Beträge aus dem Überschuss sind in der Spalte „Marktpool“ auf den Seiten 45 und 47 enthalten. Die Einnahmen aus dem Eintrittskartenverkauf werden gleich gehandhabt wie in der Champions League: Das Heimteam behält alle Einnahmen aus dem Kartenverkauf für sich. Die Ausnahme bildet das Endspiel, bei dem der Eintrittskartenanteil der beiden Finalisten in der Leistungsprämie enthalten ist.



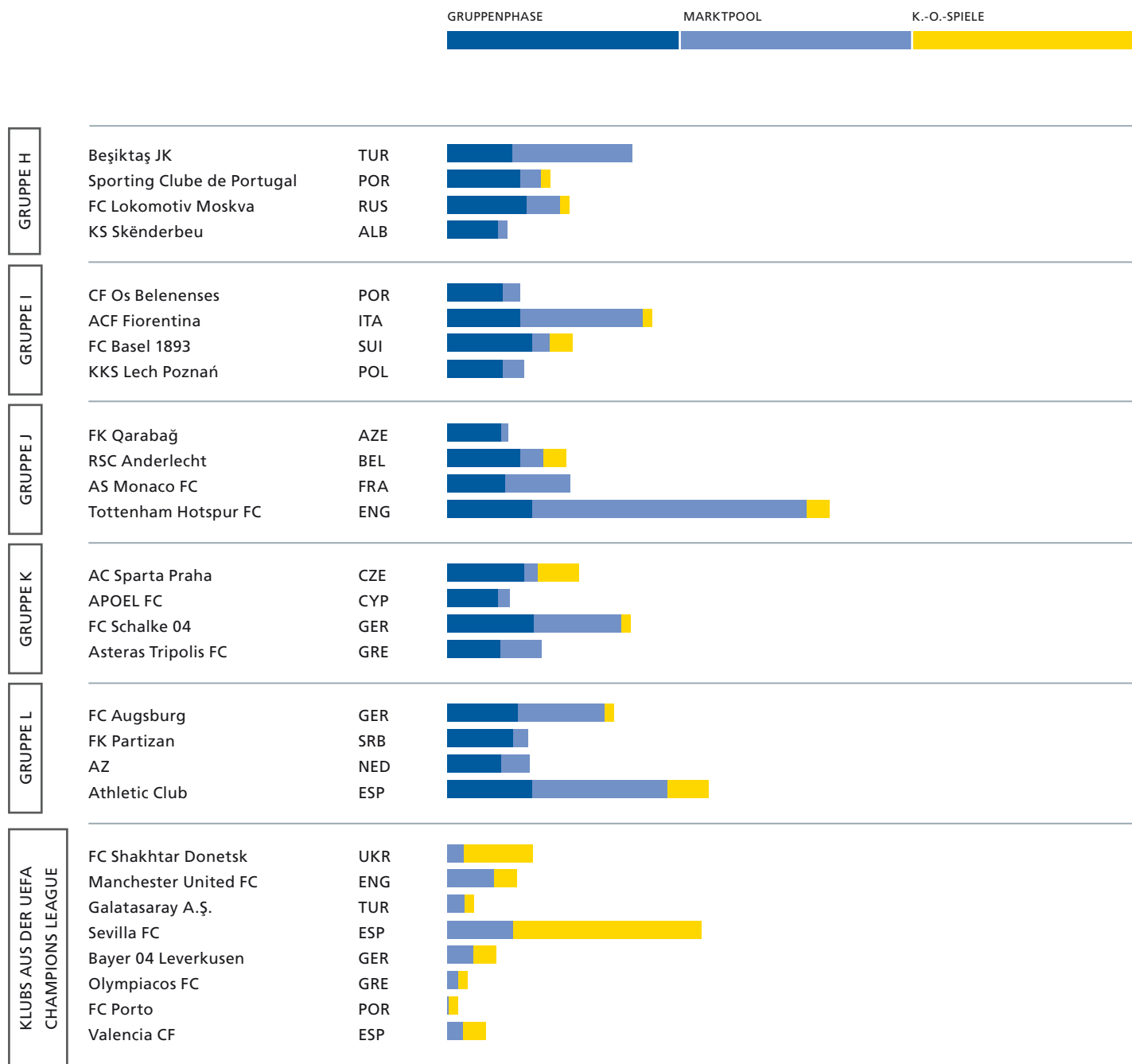
UEFA Europa League 2015/16: Ausschüttung an Klubs



UEFA Europa League 2015/16: Ausschüttung an Klubs

GRUPPENPHASE	MARKT	K.-O.-SPIELE						TOTAL	€000	
FIXER BETRAG	PRÄMIE	POOL	SECH-ZEHNTEL-FINALE	ACHTEL-FINALE	VIERTTEL-FINALE	HALB-FINALE	ENDSPIEL			
2 400	360	3 051	-	-	-	-	-	5 811	Celtic FC	GRUPPE A
2 400	1 419	9 461	500	750	-	-	-	14 530	Fenerbahçe SK	
2 400	1 954	1 914	500	-	-	-	-	6 768	Molde FK	
2 400	885	1 540	-	-	-	-	-	4 825	AFC Ajax	
2 400	765	1 358	-	-	-	-	-	4 523	FC Rubin Kazan	GRUPPE B
2 400	480	3 549	-	-	-	-	-	6 429	FC Girondins de Bordeaux	
2 400	1 789	26 406	500	750	1 000	1 500	3 500	37 845	Liverpool FC	
2 400	1 419	963	500	-	-	-	-	5 282	FC Sion	
2 400	2 238	1 605	500	-	-	-	-	6 743	FC Krasnodar	GRUPPE C
2 400	240	382	-	-	-	-	-	3 022	FC Qäbälä	
2 400	885	2 228	-	-	-	-	-	5 513	PAOK FC	
2 400	1 584	8 040	500	750	1 000	-	-	14 274	Borussia Dortmund	
2 400	645	1 041	-	-	-	-	-	4 086	Club Brugge KV	GRUPPE D
2 400	1 179	2 821	500	-	-	-	-	6 900	FC Midtjylland	
2 400	525	1 435	-	-	-	-	-	4 360	Legia Warszawa SA	
2 400	2 926	6 690	500	-	-	-	-	12 516	SSC Napoli	
2 400	405	456	-	-	-	-	-	3 261	FC Dinamo Minsk	GRUPPE E
2 400	2 523	2 210	500	-	-	-	-	7 633	SK Rapid Wien	
2 400	1 988	8 360	500	750	1 000	1 500	-	16 498	Villarreal CF	
2 400	525	518	-	-	-	-	-	3 443	FC Viktoria Plzeň	
2 400	1 868	4 535	500	-	-	-	-	9 303	Olympique de Marseille	GRUPPE F
2 400	929	552	-	-	-	-	-	3 881	FC Slovan Liberec	
2 400	2 238	1 636	500	750	1 000	-	-	8 524	SC Braga	
2 400	240	1 809	-	-	-	-	-	4 449	FC Groningen	
2 400	240	1 283	-	-	-	-	-	3 923	Rosenborg BK	GRUPPE G
2 400	929	1 672	-	-	-	-	-	5 001	FC Dnipro Dnipropetrovsk	
2 400	2 358	9 358	500	750	-	-	-	15 366	S.S. Lazio	
2 400	1 419	4 535	500	-	-	-	-	8 854	AS Saint-Étienne	

UEFA Europa League 2015/16: Ausschüttung an Klubs



UEFA Europa League 2015/16: Ausschüttung an Klubs

GRUPPENPHASE	MARKT	K.-O.-SPIELE						TOTAL	€000	
FIXER BETRAG	PRÄMIE	POOL	SECH-ZEHNTEL-FINALE	ACHTEL-FINALE	VIERTTEL-FINALE	HALB-FINALE	ENDSPIEL			
2 400	1 169	6 512	-	-	-	-	-	10 081	Beşiktaş JK	GRUPPE H
2 400	1 584	1 131	500	-	-	-	-	5 615	Sporting Clube de Portugal	
2 400	1 954	1 832	500	-	-	-	-	6 686	FC Lokomotiv Moskva	
2 400	405	520	-	-	-	-	-	3 325	KS Skënderbeu	
2 400	645	917	-	-	-	-	-	3 962	CF Os Belenenses	GRUPPE I
2 400	1 584	6 690	500	-	-	-	-	11 174	ACF Fiorentina	
2 400	2 238	981	500	750	-	-	-	6 869	FC Basel 1893	
2 400	645	1 169	-	-	-	-	-	4 214	KKS Lech Poznań	
2 400	525	384	-	-	-	-	-	3 309	FK Qarabağ	GRUPPE J
2 400	1 584	1 245	500	750	-	-	-	6 479	RSC Anderlecht	
2 400	765	3 550	-	-	-	-	-	6 715	AS Monaco FC	
2 400	2 238	14 967	500	750	-	-	-	20 855	Tottenham Hotspur FC	
2 400	1 824	756	500	750	1 000	-	-	7 230	AC Sparta Praha	GRUPPE K
2 400	405	620	-	-	-	-	-	3 425	APOEL FC	
2 400	2 358	4 757	500	-	-	-	-	10 015	FC Schalke 04	
2 400	525	2 228	-	-	-	-	-	5 153	Asteras Tripolis FC	
2 400	1 464	4 757	500	-	-	-	-	9 121	FC Augsburg	GRUPPE L
2 400	1 214	826	-	-	-	-	-	4 440	FK Partizan	
2 400	525	1 540	-	-	-	-	-	4 465	AZ	
2 400	2 238	7 374	500	750	1 000	-	-	14 262	Athletic Club	
-	-	904	500	750	1 000	1 500	-	4 654	FC Shakhtar Donetsk	KLUBS AUS DER UEFA CHAMPIONS LEAGUE
-	-	2 551	500	750	-	-	-	3 801	Manchester United FC	
-	-	952	500	-	-	-	-	1 452	Galatasaray A.Ş.	
-	-	3 599	500	750	1 000	1 500	6 500	13 849	Sevilla FC	
-	-	1 414	500	750	-	-	-	2 664	Bayer 04 Leverkusen	
-	-	575	500	-	-	-	-	1 075	Olympiacos FC	
-	-	90	500	-	-	-	-	590	FC Porto	
-	-	862	500	750	-	-	-	2 112	Valencia CF	
115 200	60 844	183 111	16 000	12 000	8 000	6 000	10 000	411 155		





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

WE CARE ABOUT FOOTBALL
