



# **GEMEINSAM FÜR DIE ZUKUNFT DES FUSSBALLS**

UEFA-STRATEGIE 2019-24



# Gemeinsam für die Zukunft des Fußballs

UEFA-Strategie 2019-24



## VORWORT DES UEFA-PRÄSIDENTEN

Dem europäischen Fußball geht es blendend. Ob Einnahmen, öffentliches Interesse oder Investitionen in den Breitensport – in allen Belangen werden neue Rekordwerte verzeichnet. Bei der FIFA-Weltmeisterschaft 2018 stellte Europa sämtliche Halbfinalisten und sechs der acht Viertelfinalisten.

Das ist lobenswert, doch dürfen wir jetzt nicht untätig bleiben – wir können diese Erfolge dazu nutzen, noch größere Höhen zu erreichen. Wir dürfen nie vergessen, dass wir als Führungskräfte des Fußballs im Jahre 2019 die Verantwortung dafür tragen, den Fußball zu schützen und ihn unseren Nachfolgern in einem besseren Zustand zu überlassen, als wir ihn angetroffen haben.

Das ist keine einfache Aufgabe. Gewiss ist der europäische Fußball der beste und meistverfolgte der Welt. Doch wie sorgen wir dafür, dass dies so bleibt? Wie gehen wir die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts auf und neben dem Rasen an, wie können

wir den hohen emotionalen Stellenwert und Respekt, den wir bei den Menschen genießen, erhalten?

Mit der vorliegenden Strategie sollen diese Fragen mit Blick auf das Wohl der gesamten europäischen Fußballgemeinde – Nationalverbände, Profi- und Amateurvereine, Schiedsrichter, Trainer, Spieler und Fans – beantwortet werden. Sie soll ferner definieren, wie wir die Macht und Strahlkraft des Fußballs nutzen, um Gutes für die Gesellschaft, der wir angehören, zu tun.

Die Strategie umfasst vier tragende Säulen: Fußball an die erste Stelle setzen, Vertrauen aufbauen, ausgeglichene Wettbewerbe gewährleisten und Wohlstand erhöhen. Im Vordergrund stehen dabei die Steigerung der Teilnehmerzahlen, die Verbesserung der Good Governance auf allen Ebenen, die Möglichkeit zusätzlicher Wettbewerbsspiele für die Teams und ein verstärktes Engagement zugunsten von Fußballfans weltweit.



In all diesen Bereichen sollte die UEFA ihre Stellung als führender Sportverband behalten, ihren Ruf als offene, integre und vertrauenswürdige Instanz festigen, ihre Führungsrolle im Bereich der sozialen Verantwortung im Sport weiter ausbauen und eine Vorbildfunktion gegenüber anderen Organisationen einnehmen.

Voraussetzung dafür ist, dass alle Fußballorganisationen eng zusammenarbeiten und möglicherweise auf potenziell attraktive Geschäftsmöglichkeiten verzichten, die letztendlich die Zugänglichkeit und Solidarität des Fußballs einschränken könnten. Der Fußball steht nicht zum Verkauf und die UEFA wird gemeinsam mit ihren Mitgliedsverbänden sowie den

Vereinen, Ligen und Spielern dafür sorgen, dass der europäische Fußball weiterhin in ein starkes, strukturiertes und nachhaltiges Ökosystem eingebettet ist.

Die Aktivitäten der UEFA werden durch diese Strategie nicht neu erfunden. Der aktuelle Erfolg des europäischen Fußballs ist als Ausgangs- und nicht als Zielpunkt zu betrachten. Vielmehr wird mit der Strategie eine Entwicklung vorgezeichnet, von der ich hoffe, dass sie eine solide Grundlage für die nächsten Generationen schaffen wird.

Aleksander Čeferin | UEFA-Präsident

## ÜBERSICHT

05 Einführung

06 Das Ökosystem  
des Fußballs

08 Die Basis

10 Die Mission

**12 Die Säulen**

14 Strategische Prioritäten

16 Fußball

20 Vertrauen

24 Ausgeglichene Wettbewerbe

28 Wohlstand

32 Der zwölfte Mann



## EINFÜHRUNG

Die UEFA beabsichtigt, einen strategischen Rahmen festzulegen, der als Orientierung dienen soll im Bestreben, den Erfolg des europäischen Fußballs zu bewahren. Sie richtet sich dabei kontinuierlich nach den Grundsätzen von Auf- und Abstieg, Solidarität und Subsidiarität und trägt der Bedeutung und Rolle aller National- und Vereinsmannschaften in Europa Rechnung.

Im Bestreben, das Vertrauen in die Governance des Fußballs vollständig wiederherzustellen, wird die Strategie dazu beitragen, die dafür erforderlichen hohen Integritätsstandards zu erreichen. Die Strategie wird sicherstellen, dass die UEFA ihren Grundwerten treu bleibt und in der Lage ist, in den nächsten fünf Jahren fortschrittliche Initiativen und Programme auf den Weg zu bringen.

Die UEFA-Mitgliedsverbände und Vertreter von Ligen, Vereinen und Spielern wurden bei der Erarbeitung der Strategie regelmäßig konsultiert und ihre Rückmeldungen wurden berücksichtigt. Es ist wichtig, dass die Fußballgemeinde geeint hinter der Strategie steht, die letztendlich dem gesamten europäischen Fußball zugutekommen soll.

Unsere Mission beruht auf vier tragenden Säulen, die in diesem Dokument erörtert werden und denen eine Reihe von Zielen und Grundsätzen zugrundeliegen.

Die vorliegende Strategie enthält keine spezifischen Maßnahmen; für die Umsetzung wird die UEFA-Administration in Zusammenarbeit mit unseren Mitgliedern und Interessenträgern verantwortlich sein. Die einseitige, dem Hauptdokument beiliegende Übersicht über den Aufbau der Strategie dient als kurze Zusammenfassung.

Die UEFA-Strategie 2019-24 unter dem Titel „Gemeinsam für die Zukunft des Fußballs“ ist ein dynamisches Dokument, zu dem die gesamte Fußballgemeinde beigetragen hat. Diese Roadmap ist im Kollektiv entstanden und visiert ein gemeinsames Ziel an, wurde jedoch flexibel genug gestaltet, damit das Ziel mit unterschiedlichen Methoden und Geschwindigkeiten erreicht werden kann.

Wir haben unser Bekenntnis zum europäischen Sportmodell bekräftigt und engagieren uns im Rahmen dieser Strategie weiterhin für einen offenen Dialog sowie für Dienste zugunsten von Fans, Spielern, Vereinen, Ligen und Verbänden. Die UEFA-Strategie dient dabei als Orientierung für die künftige Entwicklung des Fußballs mit Blick auf die nächsten Generationen.

Wir danken allen Akteuren, die einen Beitrag zu dieser Strategie geleistet haben, und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit zur Erreichung unserer gemeinsamen Ziele.

# „DAS ÖKOLOGISCHES SYSTEM DES FUßBALLS“

Der UEFA kommt bei der Wahrung des langfristigen Wohls des europäischen Fußballs – von der Elite bis zum Breitensport, im Männer- und Frauenfußball sowie im Nationalmannschafts- und Vereinsfußball – eine entscheidende Rolle zu.

Die UEFA engagiert sich dafür, ihren Mitgliedern in ganz Europa hohe Ausbildungsstandards und fachliche Kompetenz zu bieten. Dank dem Erfolg unserer Spitzenwettbewerbe können wir Solidaritätsbeiträge an unsere Mitgliedsverbände ausschütten, die wiederum in maßgeschneiderte Unterstützung für Entwicklungs- und Teilnahmeprogramme auf allen Ebenen des Fußballs investiert werden.

Durch die Zusammenarbeit mit unse-

ren Mitgliedsverbänden sowie mit Vereinen, Ligen und Spielern wird sichergestellt, dass wir über einen fairen und zielführenden regulatorischen Rahmen verfügen und bei all unseren Aktivitäten die Integrität und sportlichen Werte stärken.

Dank unserer kontinuierlichen operativen und technologischen Unterstützung verfügt der europäische Fußball über die besten Wettbewerbe in einem sicheren und spannenden Umfeld.

Die UEFA bringt ständig neue Initiativen und Projekte zur Erhaltung dieses Umfelds auf den Weg und stellt dabei stets die Förderung, den Schutz und die Entwicklung des europäischen Fußballs auf allen Ebenen in den Vordergrund.



Wir stehen weiterhin voll und ganz hinter dem europäischen Sportmodell, das sowohl in administrativer (Konföderationen – Nationalverbände – Regionalverbände – Profiligen – Vereine) als auch in sportlicher Hinsicht (Wettbewerbe mit Auf- und Abstieg, Qualifikation für internationale Wettbewerbe über nationale Wettbewerbe) einer Pyramidenstruktur entspricht.

Wettbewerbe, die außerhalb dieser etablierten Struktur stattfinden und hauptsächlich kommerziellen Zwecken dienen, stellen eine direkte Bedrohung für das Sportmodell und das unverzichtbare Solidaritätssystem dar, auf dem die Entwicklung des Fußballs in Europa beruht.

# DIE BASIS

**DER EUROPÄISCHE FUSSBALL FUSST AUF VIER GRUNDPFEILERN. ALLE ENTSCHEIDUNGEN UND MASSNAHMEN, DIE WIR TREFFEN, SOLLTEN DIESE STÜTZEN.**

**DAS TEAM** Solidarität eint uns und vermittelt Teamgeist und die Anerkennung unserer gegenseitigen Verantwortung. Wir stehen vom Amateur- bis zum Elitefußball zusammen für die Förderung des europäischen Fußballs und gemeinsame harmonische Beziehungen ein. Die Fußballgemeinde wird weiter gedeihen, solange wir einen breiten Dialog und demokratische Werte pflegen. Wir setzen auf unsere Vielfalt, um in Europa einen inklusiven und für alle einladenden Fußball zu gewährleisten.

**DAS SPIEL** Integrität steht im Mittelpunkt unseres Handelns. Wir können nichts tun, ohne von unseren Wettbewerben, Institutionen und Leuten überzeugt zu sein. Unser Ansehen beruht auf Fairness, Verantwortung und Transparenz in all unseren Aktivitäten, und wir sind davon überzeugt, dass wir mit unseren sportlichen Prinzipien und moralischen Grundsätzen für alle Herausforderungen gewappnet sind.

**DIE FANS** Leidenschaft treibt uns an. Fußball kann unvergleichliche Glücksgefühle, Spaß und Dramatik mit sich bringen. Die Loyalität und Leidenschaft der Fans sind die treibende Kraft für den anhaltenden Erfolg des Fußballs. Seine Fähigkeit, Menschen zusammenzubringen, ist ebenso unverzichtbar wie wertvoll.

**DIE REGELN** Respekt liegt uns besonders am Herzen. Wir anerkennen den wertvollen Beitrag sämtlicher Akteure der Fußballgemeinde, indem wir Autonomie und Subsidiarität achten. Wir setzen auf unsere Vielfalt, um in Europa einen inklusiven und für alle einladenden Fußball zu gewährleisten. Wir schätzen unsere Unterschiede und Stärken durch unser gemeinsames Verständnis von sozialem Fairplay.



# DIE MISSION



**UNSERE MISSION IST ES SICHERZUSTELLEN, DASS FUSSBALL DER AM MEISTEN AUSGEÜBTE, VERTRAUENSWÜRDIGSTE, AUSGEGLICHENSTE UND BELIEBTESTE SPORT IN EUROPA IST.**

Wir werden den Fußball weiterhin schützen, weiterentwickeln und fördern, damit sein Ökosystem erhalten bleibt und er auch den kommenden Generationen von Spielern und Fans Freude bereitet.

Unsere Mission beruht auf vier tragenden Säulen: Fußball, Vertrauen, ausgeglichene Wettbewerbe und Wohlstand.

# „DIE SÄULEN



## FUSSBALL

Durch seine stete Weiterentwicklung erhält der Fußball ein solides Fundament. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass der Fußball in unserem Handeln immer an erster Stelle steht. Der Junioren- und der Amateurfußball sind wichtige Bausteine für den Männer- und Frauenfußball auf höchster Ebene sowie ein grundlegender Faktor für den Erfolg des europäischen Fußballs. Gemeinsam mit unseren Mitgliedsverbänden und den Vereinen, Spielern und Fans arbeiten wir auf ein vereintes und stabiles Ökosystem hin, in dem der europäische Fußball gedeihen kann.



## VERTRAUEN

Wir müssen in der Lage sein, unseren Institutionen zu vertrauen und an die Integrität des Sports zu glauben, um Fortschritte zu erzielen. Dies bedeutet, dass wir mit unseren Mitgliedern und Interessenträgern im gegenseitigen Vertrauen zusammenarbeiten. Wir müssen eine Vorbildfunktion übernehmen und Bannerträger für Good Governance sein, indem wir die gesamte Fußballgemeinde einbinden und transparente und demokratische Prozesse sicherstellen.



## AUSGEGLICHENE WETTBEWERBE

Unsere Wettbewerbe müssen dynamisch, unterhaltsam und nachhaltig sein. Dafür müssen wir sicherstellen, dass die Mannschaften, ihre Spieler und Fans Erfolgsaussichten haben und über eine geeignete Wettkampfbühne verfügen; alle müssen dieselben Chancen haben. Wir brauchen Bestimmungen, die dazu geeignet sind, die Nachhaltigkeit der Vereine und die Integrität der Wettbewerbe zu schützen.



## WOHLSTAND

Der Großteil der UEFA-Solidaritätsbeiträge wird durch die Verwertung der kommerziellen Rechte an den UEFA-Spitzenwettbewerben finanziert. Diese Rechte müssen durch eine stärkere Einbindung aktueller und künftiger Fans geschützt und erweitert werden. Gleichzeitig sollten wir auch Neues wagen, indem wir einem sich verändernden Umfeld Rechnung tragen und neue Einnahmequellen schaffen. Die Erschließung neuer Wege wird zu wirtschaftlichem Wohlstand für den gesamten europäischen Fußball und zum Schutz des Solidaritätssystems beitragen, auf das viele Mitglieder der Fußballgemeinde angewiesen sind.

# STRATEGISCHE PRIORITÄTEN

UNSERE PRIORITÄTEN FÜR DIE NÄCHSTEN FÜNF JAHRE:

## FRAUENFUSSBALL

Sicherstellung von langfristigem Wachstum und Nachhaltigkeit des Frauenfußballs mittels spezifischer Programme, welche die Stärkung der Wettbewerbe und die Verdoppelung der Anzahl registrierter Spielerinnen zum Ziel haben.

## GOOD GOVERNANCE

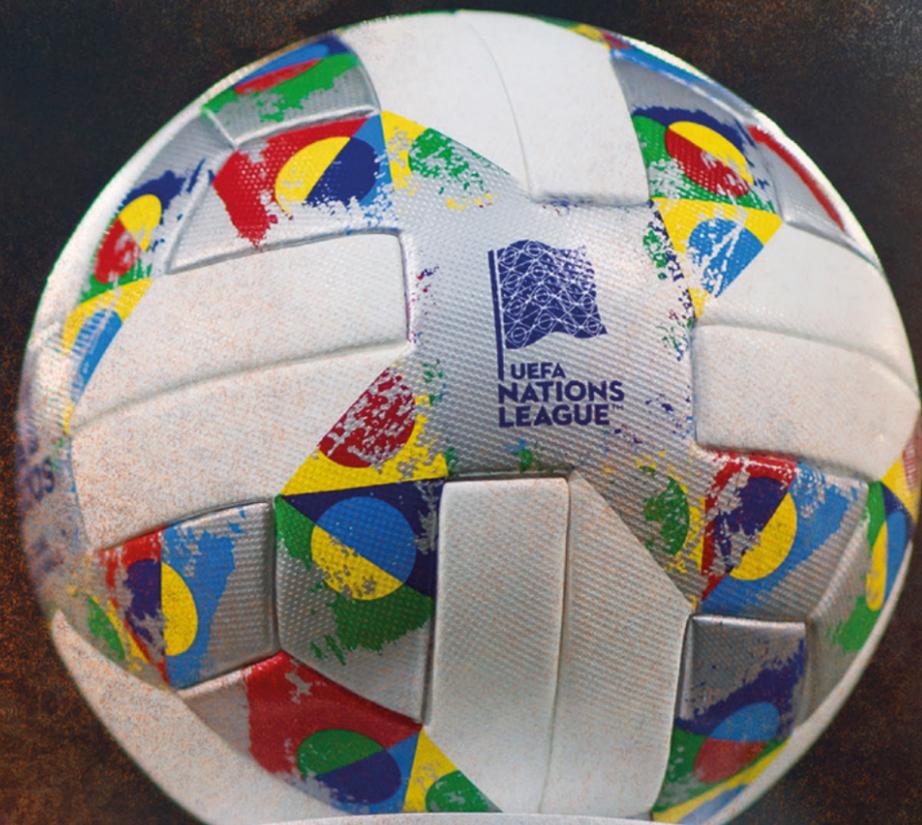
Größere Transparenz in Bezug auf Informationen, Entscheidungsprozesse und Verfahren zum Schutz des bestehenden Ökosystems des Fußballs und zur Wahrung des europäischen Sportmodells.

## AUSGEGLICHENHEIT VON WETTBEWERBEN

Erarbeitung spezifischer Bestimmungen zur Wahrung und Verbesserung der Ausgeglichenheit der Wettbewerbe bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung von Nachhaltigkeit, Investitionsanreizen und Förderung des Wachstums des europäischen Fußballs.

## FANBETEILIGUNG

Größere Fanbeteiligung durch stärkere Einbindung und personalisierte Erlebnisse mittels direkt an die Konsumenten gerichteten digitalen Plattformen, mit denen die Sichtbarkeit des europäischen Fußballs erhöht wird.



# FUSSBALL

**DER FUSSBALL STEHT IN UNSEREM  
HANDELN IMMER AN ERSTER STELLE**

## ZIELE

**Wachstum und langfristiges  
Engagement im europäischen  
Fußball**

**Führung und Unterstützung  
der Weiterentwicklung der  
nationalen Fußballverbände**

**Garantierter Zugang  
zum Fußball für alle und  
Verfügbarkeit eines Angebots  
für alle in Europa**

**Förderung und  
Weiterentwicklung der  
Fußballinfrastruktur in Europa**

# VORGEHEN

## NACHWUCHSFÖRDERUNG

Den Vereinen soll unabhängig von ihrer Größe eine wichtige Rolle in der Nachwuchsförderung zukommen; Vereine, die Investitionen in junge Talente, deren Ausbildung und in die notwendige Infrastruktur Priorität einräumen, sollen von einem Belohnungs- und Anreizsystem profitieren. Programme für Ausbildungsentschädigungen und Solidaritätsbeiträge sollen sowohl auf internationaler als auch auf nationaler Ebene gefördert, vereinfacht und vorangetrieben werden.

## BREITENFUSSBALL

Der Amateur- und Breitenfußball soll weiter stark unterstützt werden, damit Personen jeglichen Alters Fußball spielen können und die Teilnehmerzahlen in sämtlichen Bevölkerungsgruppen hoch bleiben. Der Kinderschutz soll durch hohe Standards und Wertevorgaben für Trainer und Funktionäre weiter ausgebaut werden.

## FRAUENFUSSBALL

Die wichtigsten Ziele sind die weitere Professionalisierung und ein verstärktes Engagement im Frauenfußball sowie die Bereitstellung regelmäßiger Spielgelegenheiten für Mädchen. Die Werte und Stärken des Frauenfußballs sollen hochgehalten und dieser soll finanziell selbsttragend werden; darüber hinaus soll das bestehende Klublizenzierungsverfahren dazu genutzt werden, den Bedürfnissen des Frauenfußballs gerecht zu werden und die Standards anzuheben.



**30%**  
Zuwachs bei den  
Teilnehmerzahlen  
auf allen Ebenen  
bis 2024

## FÖRDERUNG DES FUTSALS

Die Futsal-Wettbewerbe sollen durch eine breitere Vertretung von Verbänden und Spielern verbessert und weiter gefördert werden. Der Futsal soll die Plattform und Sichtbarkeit erhalten, die er benötigt, um die nächste Stufe zu erreichen.

## INFRASTRUKTURENTWICKLUNG

In Zusammenarbeit mit Politik, Behörden und Nationalverbänden sollen moderne Standards für sichere und barrierefreie Stadien und Trainingseinrichtungen etabliert werden, die einen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Nutzen aufweisen. In Stadien von Nationalmannschaften und Erstligisten sollen moderne Konnektivität und Infrastruktur gefördert werden, damit Spielbesuche ein angenehmes und unterhaltsames Erlebnis bleiben. Wo nötig ist eine angemessene Infrastrukturfinanzierung aufrechtzuerhalten

und die Ausschüttung der entsprechenden Ressourcen muss transparent erfolgen.

## INKLUSIONSPROGRAMME

In Zusammenarbeit mit Mitgliedsverbänden und Interessenträgern sollen Randgruppen durch Kampagnen und Sensibilisierungsprogramme in den Bereichen Inklusion, Gewaltprävention und Diskriminierungsbekämpfung angezogen und integriert werden. Die Integrationsarbeit der Vereine auf lokaler Ebene sowie ihre Rolle bei der Inklusion benachteiligter Menschen soll gewürdigt und unterstützt werden.

## NEUE FORMATE

Durch die formelle Anerkennung anderer Spielformate sollen mehr Teilnehmer unter die Schirmherrschaft des Fußballs gebracht werden. Diese Formate sollen weiterentwickelt und in die europäische Fußballgemeinde integriert werden, um die Strahlkraft des Fußballs zu erweitern.

## FÖRDERUNG EHRENAMTLICHER ARBEIT

All jenen, die im Fußball ehrenamtliche Arbeit leisten, soll mehr Anerkennung und Unterstützung zukommen. Alle Akteure sollen dazu ermutigt werden, die ehrenamtliche Arbeit und ihre zentrale Rolle bei der Verankerung des Fußballs in der Gesellschaft zu fördern. Es sollen Anreize geschaffen werden, damit Volunteers motiviert bleiben und stolz auf ihre Rolle im Fußball sein können.

Gemeinsam für die Zukunft des Fußballs

## ERHÖHUNG DER STANDARDS

UEFA-Programme zur Unterstützung der Entwicklung der Nationalverbände sollen in den Mittelpunkt gerückt und ausgebaut werden. Erfolgreiche Methoden zur Verbesserung von Standards, Professionalität und Effizienz von Abläufen sollen übernommen werden. Gemeinsam mit den Mitgliedsverbänden sollen bewährte Vorgehensweisen festgelegt werden, um das Wachstum und die Entwicklung des Fußballs in Europa auf strukturierte Weise zu fördern.

## HARMONISIERUNG VON REGISTRIERUNGSPROZESSEN

Einheitliche Standards zur Erfassung von Spielerregistrierungen sollen genauere Zahlen liefern und bessere Rekrutierungskampagnen ermöglichen, um den Fußball in eine gesunde Zukunft zu führen. Hohe Teilnehmerzahlen sollten ein zentrales strategisches Ziel unserer Mitgliedsverbände sein, das die UEFA mit maßgeschneiderter Unterstützung in Sachen Planung und Ressourcen unterstützt.

## AUSBILDUNGSPROGRAMME

Spielern und anderen Interessenträgern soll durch die UEFA-Programme maßgeschneiderte Unterstützung für Aus- und Weiterbildung bereitgestellt werden. Im Bereich der Trainerausbildung sollen moderne Technologien eingesetzt werden, damit sich die europäischen Trainer die für die Weiterentwicklung des europäischen Fußballs notwendige Fachkompetenz aneignen können.



# VERTRAUEN

## VERTRAUEN IN UNSERE WETTBEWERBE UND INSTITUTIONEN AUFBAUEN

### ZIELE

Einnahme einer Führungsrolle gegenüber den Nationalverbänden

Förderung von Good Governance und Transparenz

Schutz der Integrität des Fußballs

Stärkere Einbindung von Interessenträgern

# VORGEHEN

## HÖHERE STANDARDS

Alle Mitgliedsverbände sollen dazu ermutigt werden, bestimmte Good-Governance-Standards zu übernehmen. Verfahren sollen durch allgemeingültige Standards vereinheitlicht werden, und die Mitglieder sollen bei der Professionalisierung und Vereinheitlichung ihrer Verwaltungssysteme unterstützt werden.

## ANSEHEN UND GLAUBWÜRDIGKEIT

Objektive und robuste regulatorische Rahmenbedingungen sollen eingeführt werden, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu fördern. Auf der Grundlage einfacherer und klarerer Richtlinien und Verfahren sollen klar strukturierte und transparente Entscheidungsfindungsprozesse und eine bessere Einhaltung der UEFA-Bestimmungen sichergestellt werden. Ansehen und Image der UEFA und ihrer Mitgliedsverbände sollen nicht nur in Bezug auf ihre institutionelle Rolle als Dachverbände, sondern mit Blick auf sämtliche Facetten des Fußballs geschützt werden.

## ZUSAMMENARBEIT MIT INTERESSENTRÄGERN

Ein verstärkter Dialog, demokratische Strukturen und Vertretungen in allen Führungsebenen werden sich positiv auf Aus- und Weiterbildungsprogramme, Wettbewerbe, regulatorische Belange und Geschäftsvorhaben auswirken. Ein kooperativerer Ansatz und eine stärkere Einbindung von Interessenträgern werden zu fundierteren Entscheidungen beitragen.

## GRUNDSÄTZE DER AUTONOMIE

Die Autonomie der Nationalverbände und das Subsidiaritätsprinzip sind zu stärken, damit die Mitglieder den Fußball in ihrem jeweiligen Land ohne unzulässige politische Einflussnahme und Korruption verwalten können.

## INTEGRITÄT DER WETTBEWERBE

Zum Schutz der europäischen Fußballwettbewerbe sollen bestehende Maßnahmen erweitert und neue erarbeitet werden. Die Fähigkeit, verdächtige Aktivitäten im Zusammenhang mit Doping und Spielmanipulation zu erkennen, soll mittels moderner Technologie verbessert werden. Auf die Auswirkungen potenzieller Interessenkonflikte auf die Integrität von Spielen und Wettbewerben soll ein genaueres Augenmerk gelegt werden. In gemeinsamen Anstrengungen mit Vereinen, Ligen und Dachverbänden sollen Aktivitäten, die unsere Wettbewerbe unterminieren und unserem gemeinsamen Ansehen schaden, unablässig bekämpft werden.

## ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Eine engere Zusammenarbeit mit der Europäischen Union und nationalen Regierungen soll die Schaffung eines angemessenen regulatorischen Rahmens zum Schutz von Integrität und zur Finanzierung wichtiger Entwicklungsprojekte erleichtern. Die Fortsetzung der Zusammenarbeit mit den Schwesterkonföderationen und anderen Sportverbänden soll Wissensbildung und -austausch fördern.

# 10

von der UEFA  
vorgeschlagene  
Good-Governance-  
Prinzipien für die  
Mitgliedsverbände

## SCHUTZ DER MENSCHEN

Es soll weiter nach bewährten Vorgehensweisen zum Schutz der Menschen gesucht werden. Spieler, Fans, Offizielle und Volunteers müssen sich sicher fühlen können und bei jeglichen fußballerischen Aktivitäten ein sicheres und gewaltfreies Umfeld vorfinden. Der Handel mit und die Ausbeutung von Spielern sind unter Einhaltung der Menschenrechte zu bekämpfen. Es soll weiter auf die einheitliche Umsetzung der Mindestanforderungen für Spielerverträge hingearbeitet werden.

## TRANSPARENZ

Die Bekanntgabe und Offenlegung finanzieller, organisatorischer und verfahrenstechnischer Informationen wird zu einer weiteren Verbesserung des Ansehens der Fußballinstitutionen beitragen. Transparente und nachvollziehbare Finanzströme, insbesondere die UEFA-Solidaritätsprogramme betreffend, sind eine notwendige Voraussetzung für Nachvollziehbarkeit und werden dazu beitragen, dass mehr finanzielle Mittel in die Bereiche des Fußballs fließen, die am stärksten darauf angewiesen sind. Hinzu kommen Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kosteneffizienz und Reduzierung der Risikoexposition.

## PLATTFORMEN FÜR FANS

Die Interaktion mit allen Interessenträgern und die Zusammenarbeit mit den Vereinen soll verstärkt werden, um den Fans zusätzliche Möglichkeiten zu geben, ihre Anliegen mit Blick auf die Zukunft des Fußballs einzubringen.



## AUSGEGLICHENE WETTBEWERBE

**FÜR AUSGEGLICHENE WETTBEWERBE SORGEN UND MEHRWERT AUF ALLEN EBENEN DES FUSSBALLS SCHAFFEN**

### ZIELE

Sicherstellung, dass sämtliche UEFA-Wettbewerbe ausgeglichen und für alle Teilnehmer von Bedeutung sind

Optimierung des Spielkalenders unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Wettbewerbe

Wahrung der Ausgeglichenheit der Wettbewerbe durch sportliche und finanzielle Maßnahmen

Schutz und Förderung finanzieller Nachhaltigkeit auf allen Ebenen

## VORGEHEN

### MEHR MÖGLICHKEITEN

Gemeinsam mit den Interessenträgern soll der mögliche Nutzen neuer Wettbewerbe untersucht werden, die mehr Mannschaften bedeutungsvolle Spiele ermöglichen und den Spielern und Fans zusätzliche Erfolgsperspektiven bieten könnten.

### REGULATORISCHE WEITERENTWICKLUNG

Die Reglemente sollen infolge neuer Gegebenheiten und Herausforderungen laufend neu bewertet und angepasst werden. Der Nutzen finanzieller und sportlicher Maßnahmen zur Förderung von Wachstum und Investitionen sowie zur Schaffung von Mehrwert soll geprüft werden. Der Fußball ist vor unangemessenen Kontrollmechanismen, Finanzkriminalität und Schuldenspiralen zu schützen.

**34** Mindestanzahl Länder in der Gruppenphase eines UEFA-Klubwettbewerbs



### LOKAL AUSGEBILDETE SPIELER

Gemeinsam mit den Interessenträgern sollen sportliche und finanzielle Maßnahmen zur Förderung lokal ausgebildeter Spieler erörtert werden und alle europäischen Vereine sollen ein größeres Talentreservoir anstreben.

### HORTEN VON SPIELERN / VERMITTLER

Spielertransfers und Leihgeschäfte sollen fairer und transparenter werden als unter dem aktuellen System, das zudem ligainterne und ligaübergreifende Eigentümerschaften an mehreren Vereinen zulässt, zunehmend zur Hortung von Spielern führt und die Integrität und Ausgeglichenheit aller Wettbewerbe beeinträchtigt. Es soll weiter auf mehr Transparenz hingearbeitet werden, Vermittler sollen stärker reguliert werden und das Bewusstsein dafür, dass Geld aus dem Fußball fließt, soll geschärft werden.

### ZUSAMMENARBEIT MIT INTERESSENTRÄGERN

Gemeinsam mit den Interessenträgern sollen die möglichen Nebeneffekte etwaiger Maßnahmen auf den Fußball auf nationaler Ebene gemessen und analysiert werden. Die Mitgliedsverbände und Ligen sollen bei der Entwicklung höherer Verwaltungsstandards zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit auf allen Ebenen unterstützt werden.

### SOLIDARITÄTSPRINZIP

Das Solidaritätsprinzip, wonach ein Teil der Einnahmen

aus den Spitzenwettbewerben an kleinere Vereine und Verbände ausgeschüttet wird, soll aufrechterhalten und weiter gefördert werden. Gemeinsam mit den Interessenträgern ist zu erörtern, wie Einnahmen und Gewinne aus Wettbewerben aller Stufen fairer und gleichmäßiger innerhalb der Fußballgemeinde aufgeteilt werden können.

### SPIELKALENDER

In Absprache mit den Interessenträgern soll unter Berücksichtigung des internationalen Spielkalenders die richtige Balance zwischen allen Wettbewerben gefunden und aufrechterhalten werden. Die Wechselbeziehung zwischen Klub- und Nationalmannschaftsfußball soll in allen Altersgruppen verstärkt werden, um sicherzustellen, dass die besten Spieler zur Verfügung stehen, was der Ausgeglichenheit der Wettbewerbe förderlich ist.

### FINANZIELLE NACHHALTIGKEIT

Regulatorische Bestimmungen, welche die Professionalität steigern und sicherstellen, dass alle Mitgliedsverbände und Vereine finanziell nachhaltig bleiben, sollen gefördert werden. Die Mitglieder sollen mit Blick auf die Verbesserung der Transparenz, die Vereinheitlichung nationaler Klublizenzierungsverfahren und die Schaffung nationaler Monitoring-Verfahren für Vereine unterstützt werden.



# WOHLSTAND

## ERHÖHUNG DES WOHLSTANDS DURCH EINBEZIEHUNG DER FANS UND ERSCHLIESSUNG NEUER EINNAHMEQUELLEN

### ZIELE

**Kontinuierlich  
wachsende Einnahmen**

**Effizientere Weiterentwicklung  
anhand von Forschung und  
Investitionen**

**Aufbau nachhaltiger  
Beziehungen mit den Fans**

**Verbesserung unseres  
internationalen Images und  
Bekanntheitsgrads**

# VORGEHEN

## EINNAHMEQUELLEN

Durch die Nutzung neuer Gelegenheiten sollen die Einnahmequellen zahlreicher und diversifizierter werden, um die Solidaritätszahlungen sicherzustellen, die für die Nachwuchsförderung und zusätzliche Investitionen verwendet werden und auch dazu führen sollen, dass mehr Menschen Fußball spielen. Die Mitglieder sollen durch Wissensvermittlung sowie finanziell von der Spitze zur Basis der Fußballpyramide unterstützt werden.

## MASSGESCHNEIDERTE GESCHÄFTSLÖSUNGEN

Gestützt auf marktspezifische Bedürfnisse sollen in den kommenden Jahren weitere Geschäftslösungen zur Steigerung des Einnahmenwachstums entwickelt werden. Die direkten Beziehungen zu strategischen Partnern sollen verstärkt werden, um die Generierung von Einnahmen durch optimierte und maßgeschneiderte Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten.

## MARKENENTWICKLUNG

Durch die Entwicklung einer einheitlichen Markenidentität sollen ein Mehrwert und eine für Partner und Fans attraktive Plattform geschaffen werden. Durch ganzheitliche Werbekonzepte sollen der Markenwert der Wettbewerbe und das allgemeine Interesse daran gesteigert werden.

## PERSONALISIERTE FANERLEBNISSE

Durch personalisierte Plattformen soll das Interesse der

Fans aufrechterhalten werden, und ihren Erwartungen soll durch kontinuierliche Bewertung ihrer Bedürfnisse und Verhaltensänderungen entsprochen werden. Direkte Plattformen für Fanbeteiligung sollen ausgebaut werden, damit den Fans ein umfassendes und maßgeschneidertes Erlebnis geboten werden kann.

## DIGITALE PLATTFORMEN

Es soll ein holistisches digitales Ökosystem entwickelt werden, um eine breite digitale UEFA-Fangemeinde zu schaffen und mehr Fans mehr Inhalte und Möglichkeiten bereitzustellen, den europäischen Fußball auf allen Ebenen zu erleben. Durch die Bereitstellung relevanter Inhalte zum europäischen Fußball soll ein bedeutendes Wertangebot geschaffen werden.

## FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Die gesamte Fußballgemeinde soll dazu ermuntert werden, Ressourcen bereitzustellen und Plattformen für Innovationen, Forschung und Entwicklung zu schaffen. Der Einsatz moderner Technologien und Methoden ist mit Blick auf eine bessere Erfassung und Verwertung von Daten, eine bessere Berücksichtigung von Geschäftsbedürfnissen und eine bessere Einbindung der Fans zu unterstützen. Gefördert werden soll ferner die Entwicklung von Kompetenzzentren, um Wissen zu optimieren mit Blick auf eine bessere Entscheidungsfindung und Unterstützung der Mitgliedsverbände.

Gemeinsam für die Zukunft des Fußballs

## INTERNATIONALE PERSPEKTIVE

Es soll erforscht werden, wie internationaler Austausch und ein größeres globales Bewusstsein der UEFA, ihren Mitgliedern und den europäischen Vereinen zugutekommen können. Durch mehr Öffentlichkeitsarbeit kann der europäische Fußball neue Fans und Märkte erreichen, in denen er wachsen, neue Ideen testen und anderen Fußballakteuren die Möglichkeit zum Wissens- und Erfahrungsaustausch geben kann.

# 30%

**Zunahme der Fanbeteiligung auf den digitalen Plattformen der Nationalverbände bis 2024**

# DER ZWÖLFTE MANN

## DAS LEBENSELIXIER DES FUSSBALLS

Die Fans und ihre gesamte Gemeinschaft stellen das Lebenselixier des Fußballs dar. Die Wirksamkeit dieser Strategie beruht auf menschlichen Qualitäten und Erfahrung, modernen Technologien, Innovationskultur sowie Einsatz für soziale Verantwortung und Respekt in der Gemeinschaft. Die Seele des Fußballs ist seine Bedeutung und die Bindung zu Fans, Gesellschaft und all jenen Akteuren, die ihm Leben einhauchen.

Als Führungsinstanz des europäischen Fußballs ist es unsere Pflicht, jeder Person Anerkennung und Respekt zu zollen, die Zeit und Geld aufwendet, um Fußball zu spielen, zu verfolgen oder um eine ehrenamtliche oder administrative Tätigkeit auszuüben, sei es auf lokaler oder nationaler Ebene. Unabhängig von der Art ihres Engagements leistet jede fußballbegeisterte Person einen Beitrag zum Ziel, den Fußball und seinen Geist der Solidarität für die kommenden Generationen zu bewahren.

Im Gegenzug steht der Fußball dieser Gemeinschaft gegenüber in der Verantwortung. Gemeinsam müssen wir seine sportlichen Werte verteidigen, seinen gesellschaftlichen Beitrag ausweiten und sein Umfeld schützen. Wir müssen die besten Aspekte der Moderne nutzen, um ihn mehr und nicht weniger zugänglich zu machen. Am wichtigsten ist, dass der Fußball für die Fans offen und zugänglich bleibt.

Die Verwurzelung des Fußballs in der Gesellschaft untermauert dessen Nachhaltigkeit auf nationaler und letztlich auch auf internationaler Ebene. Unsere Vereine und Mannschaften sind feste Bestandteile der Gesellschaft, hinter denen sich die Menschen vereinen und die unabhängig von Sieg oder Niederlage unterstützt und gefeiert werden. Diese unerschütterliche Loyalität und der damit einhergehende soziale Zusammenhalt sind von unschätzbarem Wert und müssen unablässig gehegt und gepflegt werden.



Die UEFA steht mit ihren Mitgliedern und Interessenträgern für Einheit mit den Fans und der gesamten Fußballgemeinde. Durch diese Strategie bringen wir unseren Wunsch zum Ausdruck, Spieler, Fans, Vereine und Nationalverbände im Geist der Verbundenheit und Loyalität näher

zusammenzubringen. Durch gemeinsames Handeln werden wir die zur Erreichung unserer Mission notwendigen Ziele erreichen. Gemeinsam werden wir neue Chancen ergreifen und Herausforderungen meistern – und so den Fußball voranbringen und seine Seele bewahren.

Mission	<p><b>Unsere Mission ist es sicherzustellen, dass der Fußball der am meisten ausgeübte, vertrauenswürdigste, ausgeglichene und beliebteste Sport in Europa ist.</b></p> <p>Wir werden den Fußball weiterhin schützen, weiterentwickeln und fördern, damit sein Ökosystem erhalten bleibt und er auch kommenden Generationen von Spielern und Fans Freude bereitet.</p>	
Säulen	<b>FUSSBALL</b>	<b>VERTRAUEN</b>
Ziele	Wachstum und langfristiges Engagement im europäischen Fußball	Einnahme einer Führungsrolle gegenüber den Nationalverbänden
	Garantierter Zugang zum Fußball für alle und Verfügbarkeit eines Angebots für alle in Europa	Schutz der Integrität des Fußballs
	Führung und Unterstützung der Weiterentwicklung der nationalen Fußballverbände	Förderung von Good Governance und Transparenz
	Förderung und Weiterentwicklung der Fußballinfrastruktur in Europa	Stärkere Einbindung von Interessenträgern
Vorgehen	Die Teilnehmerzahlen steigern, indem der Fußball zugänglicher gemacht und der Nachwuchs gefördert wird	Good-Governance-Standards für die Nationalverbände
	Frauenfußball fördern	Ansehen und Glaubwürdigkeit des Fußballs schützen
	Entwicklung des Amateur- und Breitenfußballs fördern	Die Autonomie der Nationalverbände unterstützen und das Subsidiaritätsprinzip stärken
	Futsal und andere Varianten des Fußballs fördern	Kapazitäten verbessern, um verdächtige Aktivitäten und andere integritätsschädigende Interessenkonflikte zu erkennen
	Kampagnen gegen Gewalt und Diskriminierung sowie für Inklusion	Sicherheit und Schutz aller Akteure des Fußballs gewährleisten
	Programme zur Rekrutierung und Erhaltung von Volunteers entwickeln	Transparente und nachvollziehbare Informationen bereitstellen
	Standards für Nationalverbände steigern und vereinheitlichen	Dialog, Vertretung und Zusammenarbeit mit Interessenträgern ausweiten
	Maßgeschneiderte Ausbildungsprogramme für Administratoren und Spieler	Den Fans mehr Möglichkeiten bieten, sich einzubringen
	Gezielte Infrastrukturfinanzierung und moderne Einrichtungen für die Fußballgemeinde	Öffentlichkeitsarbeit und Dialog mit Regierungsbehörden fördern
Maßnahmen	Maßnahmen, die von der UEFA-Administration in Zusammenarbeit mit Mitgliedsverbänden und Interessenträgern getroffen werden	

Mission	<p><b>Unsere Mission ist es sicherzustellen, dass der Fußball der am meisten ausgeübte, vertrauenswürdigste, ausgeglichene und beliebteste Sport in Europa ist.</b></p> <p>Wir werden den Fußball weiterhin schützen, weiterentwickeln und fördern, damit sein Ökosystem erhalten bleibt und er auch kommenden Generationen von Spielern und Fans Freude bereitet.</p>	
Säulen	<b>AUSGEGLICHENE WETTBEWERBE</b>	<b>WOHLSTAND</b>
Ziele	Sicherstellung, dass sämtliche UEFA-Wettbewerbe ausgeglichen und für alle Teilnehmer von Bedeutung sind	Kontinuierlich wachsende Einnahmen
	Wahrung der Ausgeglichenheit der Wettbewerbe durch sportliche und finanzielle Maßnahmen	Aufbau nachhaltiger Beziehungen mit den Fans
	Optimierung des Spielkalenders unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Wettbewerbe	Effizientere Weiterentwicklung anhand von Forschung und Investitionen
	Schutz und Förderung finanzieller Nachhaltigkeit auf allen Ebenen	Verbesserung unseres internationalen Images und Bekanntheitsgrads
Vorgehen	Durch neue, attraktive Formate mehr Mannschaften bedeutungsvolle Spiele ermöglichen	Den Markenwert der UEFA-Wettbewerbe steigern
	Finanzielle und sportliche Maßnahmen zur Verbesserung der Ausgeglichenheit der Wettbewerbe prüfen	Zuschauerzahlen steigern und Fangemeinde vergrößern
	Auf ein transparenteres System für Spielertransfers, Ausleihungen und Vereinsentschädigungen hinarbeiten	Ein holistisches digitales Ökosystem (einschließlich Over-the-top-Inhalten) entwickeln
	Die Ausbildung lokaler Nachwuchsspieler fördern	Personalisierte Fanerlebnisse ermöglichen
	Gegen die Hortung von Spielern vorgehen, damit mehr Spieler Einsatzmöglichkeiten erhalten	Maßgeschneiderte Geschäftslösungen für Partner
	Mitgliedsverbände und Ligen bei der Entwicklung höherer Standards zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit unterstützen	Faktenbasierte Geschäftsmodelle (Zahlen, Analysen, ROI)
	Zusätzliche Solidaritätsbeiträge fair und gleichmäßig verteilen	Forschung und Entwicklung in der gesamten Fußballgemeinde fördern
	Den internationalen Spielkalender stärken und einhalten	Beziehungen zu strategischen Partnern stärken
	Nationale Klublizenzierungs- und Monitoring-Verfahren unterstützen	Das globale Image der UEFA und ihre Sichtbarkeit verbessern
Maßnahmen	Maßnahmen, die von der UEFA-Administration in Zusammenarbeit mit Mitgliedsverbänden und Interessenträgern getroffen werden	



UEFA  
Route de Genève 46  
CH-1260 Nyon 2  
Schweiz



# **GEMEINSAM FÜR DIE ZUKUNFT DES FUSSBALLS**

UEFA-STRATEGIE 2019-24

