



VEREINT FÜR ERFOLG

XXXX

STÄRKEND

INSPIRIEREND

X

Strategische Vision der UEFA für 2024-30

INHALT

- 03 VORWORT
- 04 EINFÜHRUNG
- 06 VISION DER UEFA
- 07 MISSION BIS 2030
- 08 WERTE DER UEFA
- 09 DIE SÄULEN
- 15 STRATEGISCHE PRIORITÄTEN 2024-30
- 30 VORGEHEN
- 37 MESSUNG DER FORTSCHRITTE



VORWORT DES PRÄSIDENTEN

Als wir 2019 die erste UEFA-Strategie formulierten, konnten wir uns die enormen Herausforderungen, die sich dem europäischen Fußball in den folgenden Jahren stellen würden, kaum vorstellen. Die pandemiebedingten und anderen Widrigkeiten, mit denen wir gemeinsam konfrontiert waren, haben jedoch die Notwendigkeit einer klar definierten Strategie aufgezeigt. Diese Schwierigkeiten haben verdeutlicht, inwieweit ein klarer strategischer Rahmen als Orientierungshilfe dienen kann, um uns durch unbekanntes Terrain zu führen und den Weg in die Zukunft zu weisen.

Angesichts der Herausforderungen auf und neben dem Spielfeld sowie technologischer Veränderungen und sozioökonomisch schwieriger Rahmenbedingungen hat die UEFA ihr vorrangiges strategisches Ziel – das nachhaltige Wachstum des Fußballs und die erfolgreiche Bewahrung des Fußballs als der meistbetriebene, meistverfolgte und populärste Sport – erreicht. Vor allem im Frauenfußball auf Spitzen- und Amateurebene konnten beachtliche Fortschritte verzeichnet werden. Gleichzeitig wurden die Männerwettbewerbe reformiert und Initiativen auf den Weg gebracht, um die ökologische Nachhaltigkeit unserer Aktivitäten zu verbessern. Bei der Entwicklung ihrer Strategie für den Zeitraum bis 2030 hat sich die UEFA erneut von ihren Vorstellungen zur Zukunft des europäischen Fußballs und dessen Beitrag für die Gesellschaft als Ganzes leiten lassen. Herausgekommen ist eine klare Vision, mit der sichergestellt wird, dass sich der Fußball auf dem ganzen Kontinent weiterentwickelt, dabei Menschen aller Generationen inspiriert sowie auf allen Ebenen der Gesellschaft positive Werte verstärkt.

Was sind die Ziele unserer neuen Strategie?

Wir sind bestrebt, die besten Wettbewerbe und das inklusivste Umfeld im Fußball weltweit zu fördern, und möchten gleichzeitig einen positiven Beitrag für die Gesellschaft leisten. Mit dieser Strategie wollen wir Menschen zusammenbringen, Fortschritt vorantreiben, Vertrauen in Sportorganisationen bewahren, uns für eine vielfältige Vertretung einsetzen und Milliarden Menschen weltweit in den Bann ziehen.

Die neue UEFA-Strategie „Vereint für Erfolg“ beruht auf fünf Säulen:

- Zugang zum Fußball für alle
- Führungsstärke und Zusammenarbeit
- Sportliche Ausgeglichenheit
- Wachstum und Solidarität
- Nachhaltigkeit auf allen Ebenen

Mit dem Rückhalt aller am Fußball beteiligten Personen ist die UEFA bereit, diese Strategie umzusetzen. Unsere Mission besteht darin, die Präsenz des Fußballs in ganz Europa zu stärken und dabei die so wichtige Verbindung zwischen den Spitzenwettbewerben und dem Breitenfußball aufrechtzuerhalten.

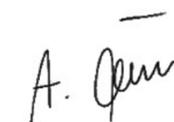
Wie können wir dies erreichen?

In erster Linie müssen wir unseren Werten Respekt, Gleichstellung, Exzellenz, Fairness, Einheit, Offenheit und Integrität treu bleiben.

Zweitens müssen wir unsere Energie, unsere Ambitionen und unsere Erfahrung in sieben strategische Prioritäten einfließen lassen: So möchten wir eine zentrale Rolle in der Gesellschaft einnehmen, Chancengleichheit auf allen Ebenen gewährleisten, das Fundament des Fußballs stärken, gemäß der höchsten Governance-Standards zusammenarbeiten, erstklassige Wettbewerbe ausrichten, das Potenzial des Frauenfußballs ausschöpfen und uns für Nachhaltigkeit einsetzen.

Fußball ist die Sportart Nummer 1 in Europa. Unsere Wettbewerbe werden von Hunderten Millionen Fans begeistert verfolgt. Wir sind uns bewusst, dass eine solche Popularität eine immense Verantwortung mit sich bringt. Mit unserer Strategie möchten wir das Wachstumspotenzial und den Einfluss des Fußballs nutzen, um seinen Beitrag zur europäischen Gesellschaft auszuweiten. Durch die Zusammenarbeit mit Nationalverbänden, Vereinen, Ligen, Spielerinnen und Spielern, Trainerinnen und Trainern, Schiedsrichterinnen und Schiedsrichtern sowie Fans möchten wir unseren Sport als Triebfeder für einen positiven gesellschaftlichen Wandel nutzen.

In einer Zeit globaler Veränderungen und Unwägbarkeiten bietet die UEFA-Strategie 2024-30 einen klaren, konsistenten Referenzrahmen für die kommenden Jahre. Geleitet und geeint durch diesen strategischen Rahmen können die UEFA und der europäische Fußball voller Vertrauen auf das Jahr 2030 vorausblicken und zuversichtlich sein, dass die Zukunft unseres Sports auf einem äußerst soliden Fundament steht.



Aleksander Čeferin
UEFA President

EINFÜHRUNG

KONTEXT

Die Einführung der neuen UEFA-Strategie 2024-30 erfolgt zu einem für den Fußball entscheidenden Zeitpunkt. In einem sich ständig verändernden Umfeld gibt die Strategie Vereint für Erfolg der UEFA und dem gesamten europäischen Fußball eine klare Stoßrichtung vor.

Die strategischen Aktivitäten im Zuge der UEFA-Strategie 2019-24, *Gemeinsam für die Zukunft des Fußballs*, haben in den letzten fünf Jahren gezeigt, wie wichtig ein klarer strategischer Rahmen ist, um die Zukunft des europäischen Fußballs zu gestalten und sich angesichts des sozioökonomischen Wandels, technologischer Fortschritte sowie einschneidender Momente auf und neben dem Spielfeld handlungsfähig zu zeigen. Die Fokussierung auf eine Reihe gemeinsamer Ziele hat auch den Mehrwert von Kooperation und Zusammenarbeit verdeutlicht.

In dem Bestreben, einen so attraktiven Fußball wie möglich anzubieten, bleibt viel zu tun. Die UEFA muss weiterhin die Grundwerte des europäischen Sportmodells schützen und sicherstellen, dass der Fußball für alle zugänglich bleibt und die Werte aller Fans widerspiegelt. Wir möchten das Vertrauen in Sportorganisationen durch offene und transparente Entscheidungsfindung, den Ausbau der Beziehungen zu Interessenträgern und die Erhöhung der Vielfalt in unseren Gremien stärken. Zudem müssen wir sicherstellen, dass der Fußball sein Potenzial ausschöpft, positive gesellschaftliche Veränderungen herbeizuführen und die Menschen vor Ort enger zusammenzubringen. Vor diesem Hintergrund werden wir auch weiterhin die besten Sportveranstaltungen ausrichten, die weltweit Milliarden von Menschen begeistern.

Vereint für Erfolg, die UEFA-Strategie für den Zeitraum 2024 bis 2030, legt die Vision, Werte und Ziele fest, nach denen sich die Mission des Dachverbands in den nächsten sechs Jahren richtet. Das Dokument wurde in enger Konsultation mit den UEFA-Mitgliedsverbänden und unter Einbindung der wichtigsten Interessenträgern entwickelt; es zeigt die Bedeutung eines positiven Arbeitsumfelds für das UEFA-Personal auf, welches die gesamte europäische Fußballfamilie inspirieren soll.

WELCHE WIRKUNG HAT DIE LETZTE UEFA-STRATEGIE ERZIELT?

Die UEFA hat bei der Umsetzung aller fünf strategischen Prioritäten im Zeitraum 2019-24 Fortschritte erzielt und dazu beigetragen, die Stellung des Fußballs als beliebtester Sport in Europa zu sichern:

Unter der Führung der UEFA ist der europäische Frauenfußball immer erfolgreicher geworden. Zu den wichtigsten Erfolgen gehörten die Women's EURO 2022, die Reform der UEFA-Klubwettbewerbe zur Erhöhung von Sichtbarkeit und sportlicher Ausgeglichenheit, die Einführung der Klublizenzierung im Frauenfußball sowie wegweisende Entwicklungsprogramme zur Steigerung der Teilnehmerzahlen und zur Professionalisierung des Frauenfußballs.

Die Entwicklung von strategischen Plänen und Förderprogrammen zeigt, wie die UEFA und ihre Mitgliedsverbände die Good-Governance-Grundsätze im europäischen Fußball anwenden. Im Vergleich zu 2019 sind Interessenträger in den Kommissionen und Arbeitsgruppen der UEFA besser vertreten. Wir haben auch bedeutende Schritte zur Stärkung der Integrität des Fußballs unternommen.

Die Reform unserer Männer- und Frauenwettbewerbe hat mehr Teams sowie Spielerinnen und Spielern neue sportliche Möglichkeiten eröffnet. Gleichzeitig haben der regulatorische Finanzrahmen und ein weiterentwickelter Solidaritätsmechanismus zur Reinvestition der Einnahmen dazu beigetragen, die sportliche Ausgeglichenheit im europäischen Fußball aufrechtzuerhalten. Die Bestimmungen des *UEFA-Reglements zu Klublizenzierung und finanzieller Nachhaltigkeit* wurden angepasst; so sollen zielführende Investitionen zum Schutz des Fußballs und für eine nachhaltigere Zukunft gewährleistet werden.

Der Dachverband bietet den Fans seiner Wettbewerbe attraktive und auf ihre Interessen zugeschnittene Inhalte. So wird wiederum sichergestellt, dass alle kommerziellen Partner der UEFA eine erstklassige Plattform erhalten, um mehr Einnahmen zu generieren, welche in den Fußball zurückfließen.

Die UEFA ergänzte ihre Strategie um die fünfte Säule „Verantwortung“, mit der das Potenzial des Fußballs mit Blick auf gesellschaftliche und ökologische Veränderungen anerkannt wird. Sie hat Maßnahmen ergriffen, um ihre Turniere nachhaltig zu verändern und dabei auf die langfristigen Vorteile des Fußballs für Gesundheit und Wohlbefinden hinzuweisen.



ZWECK

Wir streben stets nach dem attraktivsten Fußball und sind uns bewusst, dass hierfür noch weitere Fortschritte erforderlich sind. Unser Ziel ist es, einem Sport vorzustehen, der Menschen zusammenbringt und dabei eine echte treibende Kraft für gesellschaftlichen Fortschritt darstellt. Wir möchten das Vertrauen in Sportorganisationen wiederherstellen, eine ausgewogene Vertretung in unseren Gremien gewährleisten und Milliarden Menschen weltweit Unterhaltung bieten.

Dieses Dokument beschreibt die Grundlagen für die Arbeit, welche die UEFA zur Erreichung ihrer Ziele leistet. Im Folgenden werden die Vision und die Grundwerte der UEFA dargelegt, flankiert von Verpflichtungen und Zielen, die bis 2030 erreicht werden sollen. Die Vision und die Grundwerte der Organisation bilden die Eckpfeiler und Grundsätze, nach denen die UEFA ihr Handeln ausrichtet. Im Vordergrund steht dabei die Schaffung eines unterstützenden und bereichernden Umfelds für das UEFA-Personal. Gleichzeitig möchte die UEFA ihre Mitgliedsverbände und den gesamten europäischen Fußball inspirieren und anleiten. *Vereint für Erfolg* beruht auf strategischen Plänen, die innerhalb der UEFA-Administration bereits umgesetzt werden oder sich noch in Entwicklung befinden, darunter die UEFA-Frauenfußballstrategie und die UEFA-Strategie für nachhaltigen Fußball. Die in diesen und anderen Dokumenten dargelegten Ziele werden zur Verwirklichung der in dieser Strategie dargelegten Ambitionen beitragen.

STRUKTUR

***Vereint für Erfolg* wurde in Konsultation mit den Nationalverbänden sowie unter Einbindung weiterer wichtiger Interessenträger im europäischen Fußball erarbeitet.**

Zur Verwirklichung ihrer Zielsetzung bis 2030 hat die UEFA sieben übergreifende strategische Prioritäten festgelegt, die jeweils eine oder mehrere der fünf Säulen unterstützen. An dem in der letzten Strategie vereinbarten Vorgehen wird festgehalten. Alle diesbezüglichen Aktivitäten, Programme und Maßnahmen werden in Zusammenarbeit mit den UEFA-Mitgliedsverbänden und Interessenträgern umgesetzt. Mit Blick auf 2030 verfolgt die UEFA die langfristig angelegte Vision, dass wir auch künftige Generationen inspirieren, Fußball zu spielen und positiven gesellschaftlichen Wandel herbeizuführen.

ENTSTEHUNG

***Vereint für Erfolg* wurde in Konsultation mit den Mitgliedsverbänden sowie weiteren wichtigen Interessenträgern im europäischen Fußball erarbeitet. Die letzten fünf Jahre haben gezeigt, dass es uns nur durch die Zusammenarbeit als gesamte Fußballgemeinde gelingen kann, gemeinsame Herausforderungen zu meistern und den Fußball in ganz Europa noch weiter voranzubringen.**

Die UEFA setzt sich weiterhin ausdrücklich für das europäische Sportmodell und den Grundsatz ein, Fußball für alle zugänglich zu machen und dafür zu sorgen, dass der Sport seinen von allen Fans geschätzten Werten treu bleibt. Dazu gehören die Einbindung der Interessenträger, eine offene und transparente Entscheidungsfindung sowie die Ausrichtung der weltweit besten Sportveranstaltungen.

ZIEL

Die strategische Vision der UEFA bildet einen roten Faden für die Umsetzung ihrer Ziele im europäischen Fußball zum Wohle heutiger und künftiger Generationen.



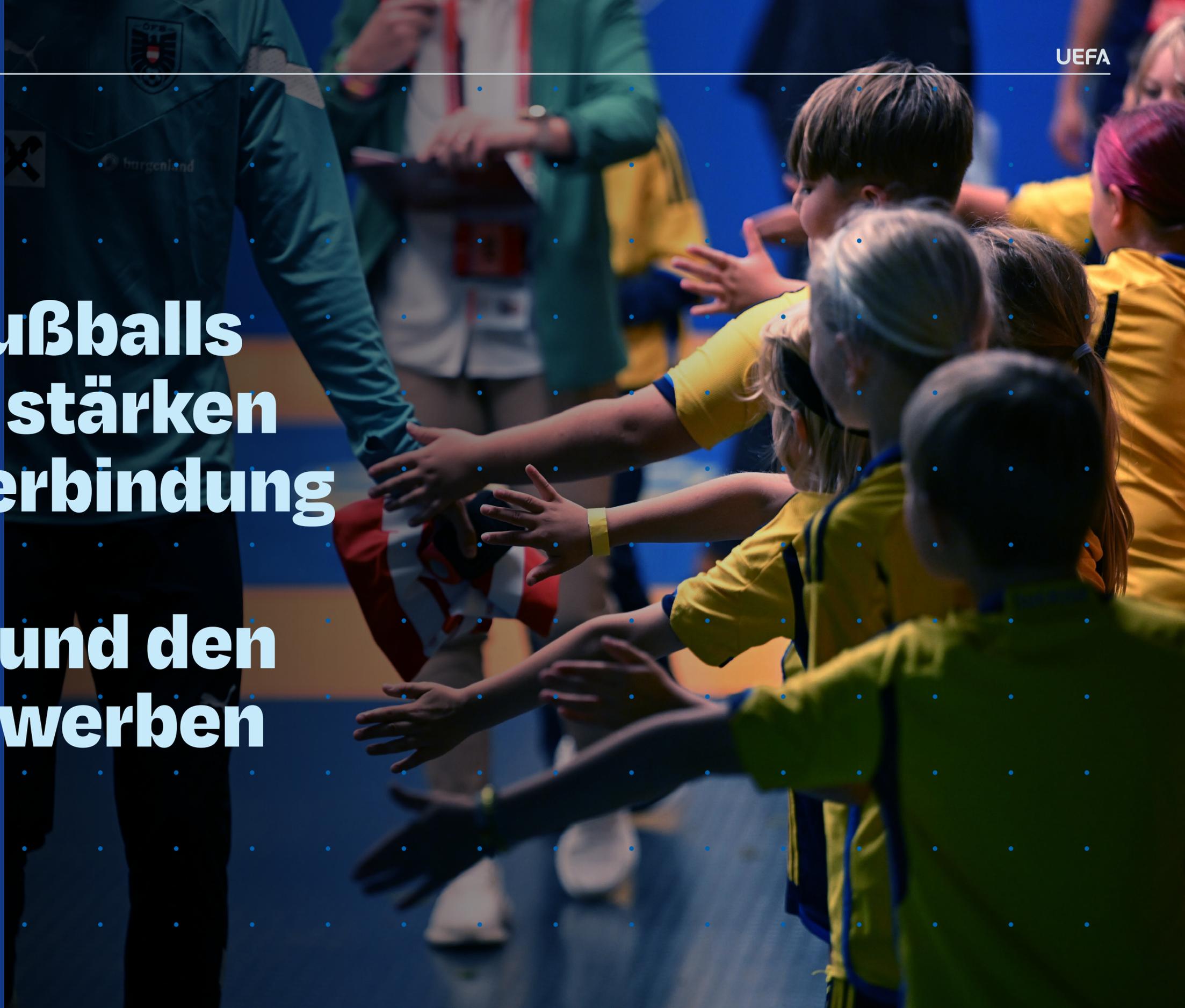
VISION DER UEFA

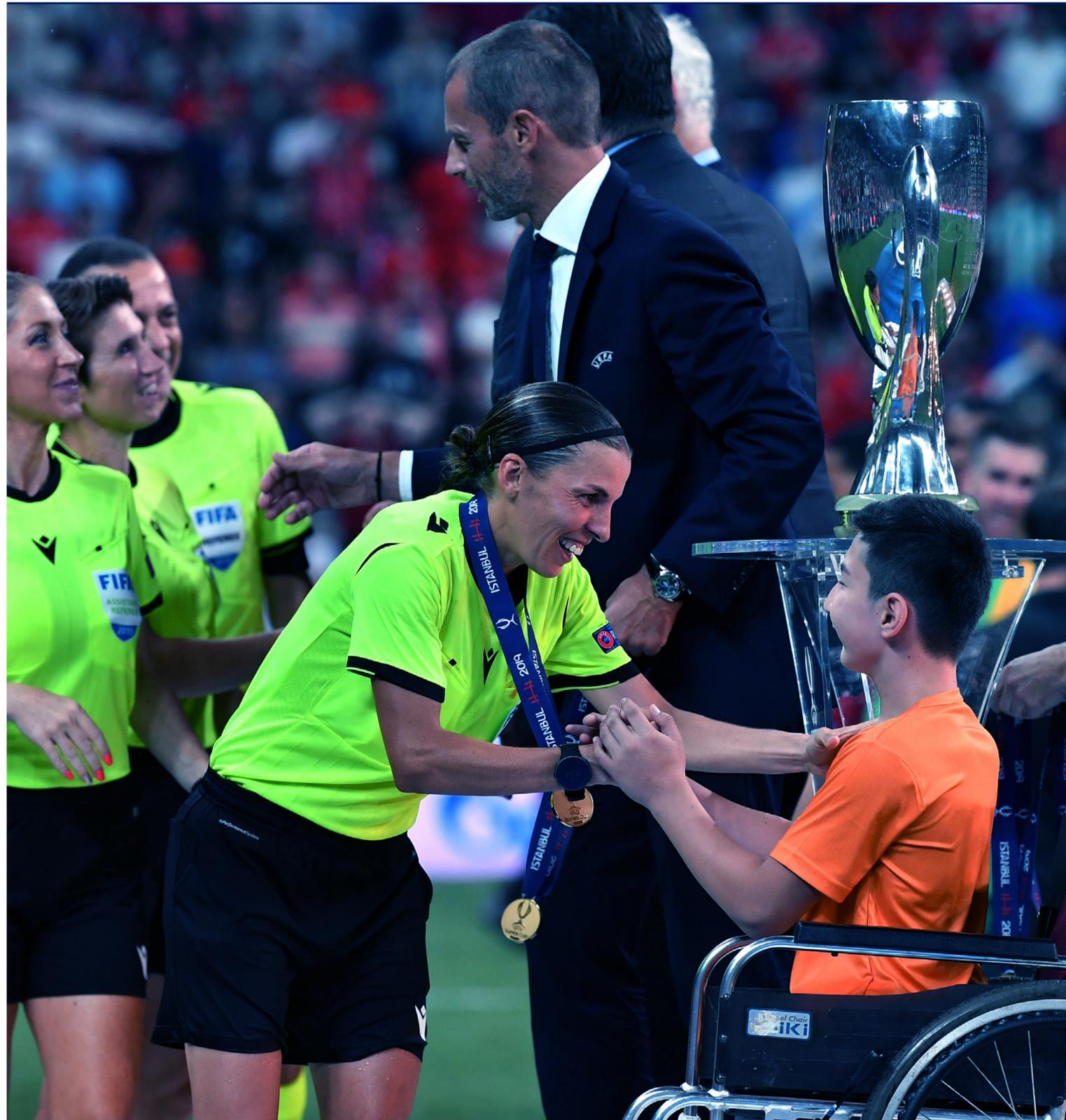


**Einen florierenden
Fußball in ganz
Europa leiten, der
alle Generationen
inspiriert und die
Gesellschaft als
Ganzes stärkt.**

MISSION BIS 2030

**Die Rolle des Fußballs
in ganz Europa stärken
und die enge Verbindung
zwischen dem
Breitenfußball und den
Spitzenwettbewerben
wahren.**





WERTE DER UEFA



FÜR WELCHE WERTE TRITT DIE UEFA EIN?

Die Mission der UEFA beruht auf sieben Grundwerten. Wir werden uns dafür einsetzen, dass diese stets im Mittelpunkt unseres Handelns stehen und uns bei unseren Zielen, Entscheidungen und Maßnahmen leiten.

RESPEKT

Kulturelle Vielfalt anerkennen und würdigen; Menschen mit Würde und Respekt behandeln und sie bei unserem Handeln stets an erste Stelle setzen.

GLEICHSTELLUNG

Die Verantwortung des Fußballs für die Förderung gleicher Rechte für alle anerkennen, unabhängig von Alter, Fähigkeiten, Hintergrund, Geschlecht oder Religion.

OFFENHEIT

Ein inklusives, transparentes Umfeld schaffen, das es allen ermöglicht, ihre Stimme einzubringen und zum Schutz des Fußballs beizutragen.

EINHEIT

Die kollektive Stärke des Fußballs nutzen und Erfahrungen, Ressourcen und Wissen zum Wohle aller bündeln.

EXZELLENZ

Höchstmögliche Standards setzen und sicherstellen, dass wir in allen Bereichen des Fußballs eine Führungsrolle übernehmen.

INTEGRITÄT

Den Grundgedanken der UEFA verteidigen, wonach Vertrauen und Unparteilichkeit im Zentrum unseres Handelns stehen.

FAIRNESS

Im europäischen Fußball als Vorbild für Fairplay dienen.



DIE SÄULEN

Die UEFA-Strategie besteht aus fünf strategischen Säulen. Diese Säulen stellen die Grundlagen für die Arbeit dar, welche die UEFA zur Erreichung ihrer Ziele leistet. Jede Säule umfasst das 2019 vereinbarte Vorgehen, welches von der UEFA festgelegt wurde, um die Entwicklung und den Erfolg des europäischen Fußballs voranzutreiben.



**BEWAHRUNG
DES FUSSBALLS
FÜR ALLE**



**ÜBERNAHME EINER
FUHRUNGSROLLE
UND
ZUSAMMENARBEIT**



**FÖRDERUNG
AUSGEGLICHERER
WETTBEWERBE**



**FÖRDERUNG VON
WACHSTUM FÜR
REINVESTITIONEN**



**NACHHALTIGES
HANDELN**



DIE SÄULEN

BEWAHRUNG DES FUSSBALLS FÜR ALLE

Der Fußball steht im Zentrum unseres Handelns. Wir streben einen offenen, zugänglichen und vielfältigen Sport an, wobei alle in Europa die Möglichkeit haben sollen, Fußball zu spielen und diesen zu verfolgen.

Um Talente von der Breiten- bis zur Elitestufe zu fördern, wird die UEFA weiterhin gemeinsam mit ihren Mitgliedsverbänden daran arbeiten, das Fundament des Männer- und Frauenfußballs zu stärken. Das bedeutet höchste Standards für die Aus- und Weiterbildung von Trainer/-innen, Spieler/-innen und Schiedsrichter/-innen, die Vereinheitlichung der Spielermeldungen für unsere

Wettbewerbe sowie die Finanzierung neuer Einrichtungen, um mit Blick auf Spiele und Trainingsbedingungen ein sicheres sowie nachhaltiges Umfeld zu gewährleisten.

Die UEFA bemüht sich im Rahmen des bestehenden HatTrick-Entwicklungsprogramms darum, den Fußball für alle zu bewahren, indem sie spezifische Programme zur Förderung und Unterstützung des Männer- und Frauenfußballs, der Nachwuchsförderung und des Breitenfußballs auflegt. Zudem möchte der Dachverband neue Wege finden, um Menschen dazu zu bewegen, Fußball zu spielen oder sich anderweitig einzubringen.

Um die Menschen vor Ort zu unterstützen, arbeitet die UEFA mit den Verbänden und anderen Interessenträgern zusammen, um maßgeschneiderte Ausbildungsprogramme für Trainer/-innen und Schiedsrichter/-innen im Breitenfußball zu entwickeln, ehrenamtliche Arbeit zu fördern und das Potenzial des Fußballs mit Blick auf die Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts zu nutzen. Ferner untersucht die UEFA das Potenzial weiterer Spielformate wie Futsal, um neue Spielerinnen und Spieler für den Fußball zu begeistern.



DIE SÄULEN

ÜBERNAHME EINER FÜHRUNGSROLLE UND ZUSAMMENARBEIT

Als Hüterin des europäischen Fußballs ist es an der UEFA, eine Führungsrolle für alle Beteiligten zu übernehmen. Die Organisation muss eine Vorbildfunktion übernehmen und Standards im Bereich Good Governance setzen, indem sie die gesamte Fußballgemeinde einbindet und transparente und demokratische Prozesse sicherstellt. Sie ist für die Integrität des Sports verantwortlich und dafür zuständig, das Vertrauen der Öffentlichkeit in die europäischen Fußballinstitutionen aufrechtzuerhalten.

Als Dachverband obliegt der UEFA insbesondere die Umsetzung von Verfahren zur Förderung von Good Governance innerhalb der Organisation sowie die Entwicklung von reglementarischen Bestimmungen mit Blick auf Compliance-Angelegenheiten wie Transparenz, Due Diligence, Korruptionsbekämpfung und etwaige Interessenkonflikte. Eine weitere wichtige Komponente ist die Wahrung der Integrität von UEFA-Wettbewerben durch die Gewährleistung solider Bestimmungen in den Bereichen Antidoping und Bekämpfung von Spielmanipulation. Die UEFA unterstützt ihre Mitgliedsverbände auch in Governance-Angelegenheiten, ist mit Blick auf Reformen beratend tätig, spricht Probleme an und überwacht ihre finanziellen Ausschüttungen.

Diese Führungsrolle wird ergänzt durch die Zusammenarbeit mit den Verbänden und Interessenträgern im Rahmen der UEFA-eigenen Beratungsgremien und Plattformen zur Entscheidungsfindung. Zudem baut die UEFA Beziehungen zu weiteren Gremien und Organisationen auf, um die Einheit des europäischen Fußballs weiter zu stärken. Bei Bedarf konsultiert die UEFA Spieler/-innen, Spielervertretungen, Fangruppen, andere Konföderationen, Sportorganisationen und politische Institutionen, um regulatorische Rahmenbedingungen zu schaffen oder zu verbessern.



DIE SÄULEN

FÖRDERUNG AUSGEGLICHERER WETTBEWERBE

Als Veranstalterin von Elitewettbewerben und als Dachverband des europäischen Fußballs muss die UEFA sowohl die Notwendigkeit dynamischer, unterhaltsamer Veranstaltungen als auch deren Folgewirkungen auf den nationalen Fußball in Europa berücksichtigen. Die Einnahmen aus den UEFA-Wettbewerben und die daraus resultierenden Solidaritätszahlungen müssen fair und angemessen verteilt werden, um die sportliche Ausgeglichenheit zu wahren.

Der Dachverband unternimmt alles, um die Grundsätze des europäischen Sportmodells zu wahren und die engen Verbindungen zwischen allen Ebenen der Fußballpyramide aufrechtzuerhalten. Es ist unabdingbar, dass für die Wettbewerbsformate das richtige Gleichgewicht gefunden wird – so muss die UEFA allen die Möglichkeit geben, Fußball zu spielen, und gleichzeitig muss sie den europäischen Nationalteams und Vereinen eine Plattform bieten, auf der sie sich präsentieren und die Fans erreichen können. Sie respektiert den vereinbarten internationalen Spielkalender sowie die geltenden Transferbestimmungen und priorisiert das physische und psychische Wohlergehen der Spielerinnen und Spieler.

Um ein hohes sportliches Niveau auf dem Spielfeld zu gewährleisten, hat die UEFA die Pflicht, ihre Reglemente vor dem Hintergrund neuer Herausforderungen anzupassen, denn wir brauchen Bestimmungen, die dazu dienen, die finanzielle Nachhaltigkeit der Vereine und die Integrität der Wettbewerbe zu schützen.

Um Lösungen zu finden, die Investitionen in wichtige Entwicklungsbereiche wie den Nachwuchsfußball, die Weiterentwicklung des Frauenfußballs und eine sichere, nachhaltige Infrastruktur fördern, ist eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit den Interessenträgern entscheidend.



DIE SÄULEN

FÖRDERUNG VON WACHSTUM FÜR REINVESTITIONEN

Als gemeinnützige Organisation investiert die UEFA über 97 % ihrer Einnahmen in den Fußball. Der Großteil der Einnahmen stammt aus den kommerziellen Rechten an den UEFA-Wettbewerben. Die Steigerung des Werts dieser Rechte hängt von der Durchführung erstklassiger Wettbewerbe sowie davon ab, inwieweit mehr Fans, TV-Zuschauerinnen und -Zuschauer sowie kommerzielle Partner gewonnen werden können. Dies gilt nicht nur für Europa, sondern für den globalen Markt.

Ein sich rasch veränderndes Umfeld mit Blick auf Broadcasting und Technologie schafft neue Möglichkeiten und Herausforderungen für Sportrechteinhaber, die das Publikum ansprechen möchten. Der Wettbewerb um Zuschauerinnen und Zuschauer nimmt zu und die UEFA bemüht sich darum, den Fans maßgeschneiderte Erlebnisse auf der stets wachsenden Anzahl an digitalen Plattformen zu bieten. Die enge Zusammenarbeit mit unseren Broadcasting- und kommerziellen Partnern ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die UEFA-Wettbewerbe den Ansprüchen der Fans weiterhin gerecht werden und den Rechteinhabern vollen Mehrwert bieten.

Die UEFA setzt auch auf Forschungs- und Entwicklungsplattformen, die Erfassung und Analyse von Daten sowie innovative Arbeitsmethoden, um sicherzustellen, dass der europäische Fußball für den Wandel in den kommenden Jahren gerüstet ist.



DIE SÄULEN

NACHHALTIGES HANDELN

Unsere Gesellschaft steht vor sozialen und ökologischen Herausforderungen. Da der Fußball fester Bestandteil der Gesellschaft ist, fühlt sich die UEFA verpflichtet, sich diesen Herausforderungen in enger Zusammenarbeit mit ihren Interessenträgern im europäischen Fußball zu stellen, und möchte dabei Trends und Erwartungen vorweggreifen.

In enger Zusammenarbeit mit globalen Institutionen sowie mit ihren Interessenträgern hat die UEFA sozial verantwortliche und umweltverträgliche Maßnahmen und Vorgehensweisen entwickelt, um die langfristige Tragfähigkeit des Fußballs zu bewahren. Der strategische Ansatz der UEFA stützt sich auf international anerkannte Rahmenwerke und Standards, insbesondere die Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung und die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte.

Die Vorgehensweisen innerhalb dieser Säule spiegeln den Wunsch wider, sich näher mit dem Einfluss des Fußballs auf die Gesellschaft zu befassen. Die UEFA nutzt ihr Profil, um kollektives Handeln in verschiedenen Bereichen voranzutreiben, darunter die Bekämpfung von Diskriminierung, Kinderschutz, Menschenrechte, Unterstützung von Flüchtlingen, Gleichstellung und Inklusion sowie Gesundheit und Wohlbefinden. Die Arbeit in diesen Bereichen erfolgt nicht nur innerhalb der UEFA und im Zuge

ihrer Wettbewerbe, sondern auch in Zusammenarbeit mit der gesamten Fußballgemeinde und anderen Partnern.

Die UEFA möchte die Messlatte im Umweltbereich anheben, indem sie die Auswirkungen von Veranstaltungen misst und eindämmt sowie nachhaltigen Wandel vorantreibt, die Vorteile einer Kreislaufwirtschaft fördert, Klimaschutzmaßnahmen unterstützt und Richtlinien für die Nachhaltigkeit von Veranstaltungen und Infrastruktur erarbeitet.

STRATEGISCHE PRIORITÄTEN 2024-30



Zur Erreichung der Ziele bis 2030 wird die UEFA in den nächsten sechs Jahren ihre Anstrengungen auf sieben strategische Prioritäten konzentrieren. Jede dieser Prioritäten spiegelt aktuelle Trends im europäischen Fußball wider.

Diese Prioritäten geben die Stoßrichtung für die Umsetzung der in der Strategie festgelegten Vision, Mission und Werte vor:



ÜBERNAHME EINER ZENTRALEN ROLLE INNERHALB DER GESELLSCHAFT

- Menschenrechte
- Menschen vor Ort
- Sicheres Umfeld
- Gesunder Lebensstil



SCHAFFUNG VON MÖGLICHKEITEN FÜR ALLE, VOM BREITEN- BIS ZUM ELITEFUSSBALL

- Teilnehmerzahlen
- Gleichstellung und Inklusion
- Entwicklung sowie Aus- und Weiterbildung
- Medizinisches Protokoll



STÄRKUNG DES FUNDAMENTS DES FUSSBALLS

- Offene Wettbewerbe
- Ausgeglichenheit der Wettbewerbe
- Gesundheit und Wohlbefinden der Spieler/-innen
- Solide Rahmenbedingungen für Solidaritätszahlungen



ZUSAMMENARBEIT GEMÄSS DEN HÖCHSTEN GOVERNANCE-STANDARDS

- Good Governance
- Einbindung von Interessenträgern
- Vertretung
- Politischer Dialog



ORGANISATION ERSTKLASSIGER WETTBEWERBE

- Erstklassige Veranstaltungen
- Kommerzialisierung
- Sicherheit und Dienstleistungen
- Barrierefreiheit



MAXIMIERUNG DES POTENZIALS DES FRAUENFUSSBALLS

- Chancen
- Professionalisierung
- Langfristige Nachhaltigkeit
- Entwicklungsmöglichkeiten



FÖRDERUNG EINER KULTUR DER NACHHALTIGKEIT

- Klimaschutz
- Nachhaltigkeit von Veranstaltungen
- Kreislaufwirtschaft
- Nachhaltigkeit von Infrastruktur

STRATEGISCHE PRIORITÄTEN



ÜBERNAHME EINER ZENTRALEN ROLLE INNERHALB DER GESELLSCHAFT



ZIELSETZUNG BIS 2030

ALS VERBINDENDE KRAFT IM EUROPÄISCHEN FUSSBALL AGIEREN UND ZU EINER OFFENEREN UND INKLUSIVEREN GESELLSCHAFT BEITRAGEN.

ZUSAMMENFASSUNG UND AKTUELLER STAND

Die Wirkung des Fußballs geht über das Spielfeld hinaus. Die UEFA möchte ihr Profil nutzen, um die zentrale Rolle des Fußballs in der europäischen Gesellschaft zu stärken und ein Vermächtnis zu schaffen, das über den Fußball hinausgeht und zur Stärkung der Gesellschaft beiträgt.

Fußball ist die größte Sportart in Europa. Er ist seit langem fest im sozialen Gefüge verwurzelt und Millionen von Fans unterstützen mit großer Begeisterung ihre Vereine und die Nationalteams. Fußball kann Menschen zusammenbringen, ihnen eine Stimme geben und das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken. Dabei gilt es, das Potenzial des Fußballs weiter auszuschöpfen; es muss noch mehr getan werden, um Menschen in vielen Teilen Europas zusammenzubringen,

verschiedenen Interessenträgern eine klare Richtung vorzugeben und die gemeinsamen Werte des Fußballs zu fördern.

Die UEFA setzt sich intensiv dafür ein, die Rolle des Fußballs überall in Europa zu stärken. Der Fußball ist nicht nur ein Sport, sondern kann darüber hinaus auch ein Instrument für gesellschaftlichen Wandel sein. Insbesondere möchte die UEFA den Stellenwert von Teamgeist, Gesundheit, Disziplin, Toleranz und Durchhaltevermögen fördern und sich in jeder europäischen Gesellschaft engagieren. Dabei möchte sie nicht nur auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren, sondern als treibende Kraft für gesellschaftlichen Wandel agieren.

ENGAGEMENT DER UEFA

- Förderung der Menschenrechte innerhalb der UEFA und in Zusammenarbeit mit Interessenträgern.
- Zusammenarbeit mit Nationalverbänden und lokalen Gemeinden, um die Kraft des Fußballs vor Ort zu nutzen.
- Vorbeugung und Bekämpfung aller Arten von Rassismus im Fußball, vom Breiten- bis zum Elitefußball.
- Schutz der Rechte fußballspielender Kinder und Jugendlicher, Vorbeugung jeglicher Art von Schaden und entsprechende Vorgehensweisen.
- Anwendung des Grundsatzes gleicher Rechte und Möglichkeiten, damit sich alle respektiert fühlen und ihre Meinung äußern können.
- Gewährleistung, dass das Fußballumfeld für alle zugänglich ist, die daran teilnehmen möchten, und dass Spieler/-innen und Fans unabhängig von ihren Fähigkeiten willkommen sind.
- Schutz der Gesundheit und des Wohlbefindens durch Fußballaktivitäten für alle Altersgruppen und durch Maßnahmen zur Sensibilisierung für nicht übertragbare Krankheiten.

ZIELE BIS 2030

- Aufnahme von Menschenrechtskriterien in den Reglementen und Richtlinien der UEFA sowie Aufbau eines Netzwerks zur Interessenvertretung und Sensibilisierung.
- Zusammenarbeit mit den Interessenträgern im Fußball zum Austausch von Instrumenten und bewährten Vorgehensweisen, um möglichst viele lokale Vertreterinnen und Vertreter einzubinden und ein inklusives Umfeld im Fußball zu schaffen, das gleiche Rechte und Möglichkeiten für alle garantiert.
- Schaffung eines sicheren und aufbauenden Umfelds im Fußball für alle Kinder und Jugendlichen.
- Aufbau eines Netzwerks zur Vereinsentwicklung, um den Austausch von Informationen und bewährten Vorgehensweisen sicherzustellen und die Verbände bei der Durchführung von Programmen zur Vereinsentwicklung zu unterstützen.
- Schaffung von sicheren, inklusiven und von der Freude am Fußball geprägten Bedingungen durch das Schulfußballprogramm sowie die Entwicklung von Kinder- und Jugendschutzrichtlinien.
- Mobilisierung der Fußballgemeinde für die Themen Gesundheitsförderung und aktiver Lebensstil sowie verstärkte Interaktion zwischen Spieler/-innen aller Altersgruppen, insbesondere ältere Menschen.

VERTRETENE SÄULEN



BEWAHRUNG
DES FUSSBALLS
FÜR ALLE



NACHHALTIGES
HANDELN



STRATEGISCHE PRIORITÄTEN



SCHAFFUNG VON MÖGLICHKEITEN FÜR ALLE, VOM BREITEN- BIS ZUM ELITEFUSSBALL

ZIELSETZUNG BIS 2030

EIN FLORIERENDER FUSSBALL AUF ALLEN EBENEN IN GANZ EUROPA, AN DEM ALLE TEILHABEN KÖNNEN.

ZUSAMMENFASSUNG UND AKTUELLER STAND

Im Kern besteht die Mission der UEFA darin, die Teilnahme und Teilhabe am Fußball zu fördern.

Die UEFA engagiert sich für einen inklusiven und für alle zugänglichen Fußball mit Möglichkeiten auf allen Ebenen, die Menschen unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Hintergrund und körperlichen Fähigkeiten offenstehen. Dies erfordert klare Richtlinien und Vorgehensweisen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion im Fußball, vom Breiten- bis zum Elitefußball.

In Zusammenarbeit mit den Nationalverbänden möchte die UEFA sicherstellen, dass alle Menschen auf qualitativ höchstem Niveau und in modernen sowie sicheren Fußballanlagen trainieren können. Die UEFA ist Partnerschaften mit den

europäischen Behindertenfußballverbänden eingegangen und hat Programme zur Nachwuchsförderung aufgelegt, sich für gleiche Möglichkeiten für Spielerinnen und Spieler sowie für die Förderung des Fußballs in benachteiligten Gruppen in der Gesellschaft eingesetzt.

Es kann noch mehr getan werden, um sicherzustellen, dass der Fußball ein wahres Spiegelbild der Gesellschaft ist, in der er verwurzelt ist. Dazu gehören der Austausch bewährter Vorgehensweisen mit der gesamten Fußballgemeinde, weitere Initiativen zur Aus- und Weiterbildung, die Analyse von Trends in der Trainerausbildung und Nachwuchsförderung, Investitionen in die Infrastruktur, die Entwicklung medizinischer Protokolle und gemeinnütziges Engagement.



ENGAGEMENT DER UEFA

- Bereitstellung von Ressourcen, einschließlich finanzieller Mittel, um mehr sportliche Möglichkeiten sowie Möglichkeiten zur ehrenamtlichen Arbeit, Berufsbildung und beruflichen Weiterentwicklung zu bieten.
- Steigerung der Anzahl registrierter Spieler/-innen, Schiedsrichter/-innen und lizenzierter Trainer/-innen.
- Gewährleistung eines positiven, angenehmen und sicheren Umfelds im Fußball sowie des gleichen Zugangs für alle.
- Gewährleistung, dass der Fußball allen zugänglich ist und Entwicklungsmöglichkeiten, flexible Spielformate und angemessene Wettbewerbsstrukturen bestehen, auch im Hinblick auf den Futsal.
- Zusammenarbeit mit den Verbänden zur Stärkung des Trainerwesens sowie mit Blick auf höhere Standards und mehr lizenzierte Trainer/-innen.
- Angebot und Förderung von Weiterbildungsmöglichkeiten für bezahlte und ehrenamtliche Trainer/-innen, Schiedsrichter/-innen und andere Akteure im Fußball.
- Weiterentwicklung bewährter Vorgehensweisen und Förderung des Wissensaustauschs im medizinischen Bereich.

ZIELE BIS 2030

- Erhöhung der Anzahl aktiver Spieler/-innen in allen Spielformaten.
- Mehr Präzision bei der Datenerhebung und vollständige Harmonisierung der Datenerhebung bei Spielermeldungen.
- Aufnahme aller 55 Mitgliedsverbände in die UEFA-Breitenfußball-Charta sowie die UEFA-Trainer- bzw. -Schiedsrichterkonvention.
- Erhöhung der Anzahl Fußballspieler/-innen mit Behinderung im gesamten europäischen Fußball sowie Verdoppelung der Anzahl Menschen mit Behinderung, die bei der UEFA und bei Veranstaltungen der UEFA arbeiten.
- Erhöhung der Anzahl Führungskräfte, Trainer/-innen, Schiedsrichter/-innen und Ausbilder/-innen in allen Nationalverbänden durch umfassende Aus- und Weiterbildungsprogramme.
- Führungsrolle der UEFA bei der Sensibilisierung für medizinische Probleme und der Entwicklung entsprechender Protokolle zum Nutzen des Fußballs und der gesamten Gesellschaft in Europa.

VERTRETENE SÄULEN



**BEWAHRUNG
DES FUSSBALLS
FÜR ALLE**



**ÜBERNAHME EINER
FÜHRUNGSROLLE UND
ZUSAMMENARBEIT**



STRATEGISCHE PRIORITÄTEN



STÄRKUNG DES FUNDAMENTS DES FUSSBALLS



ZIELSETZUNG BIS 2030

EIN GEEINTER FUSSBALL IN EUROPA DURCH EIN SYSTEM OFFENER, SPORTLICH AUSGEGLICHENER UND NACHHALTIGER WETTBEWERBE.

ZUSAMMENFASSUNG UND AKTUELLER STAND

Der Erfolg des europäischen Fußballs beruht auf fest verankerten Grundsätzen von ungebrochener Bedeutung: offene Wettbewerbe, Solidarität und sportlich ausgeglichene Wettbewerbe. Es ist entscheidend, dass die UEFA diese Grundsätze weiterhin anwendet, um den Fußball voranzubringen und weiterzuentwickeln.

Die UEFA engagiert sich für die Ausgeglichenheit ihrer Wettbewerbe, wobei Qualifikation und weitere Möglichkeiten vom sportlichen Verdienst abhängig sind. Ihre Wettbewerbe sind stets auf sportliche Exzellenz ausgerichtet, sollen den Fans spannende Spiele und den Akteuren die bestmögliche Bühne bieten, um ihr Talent unter Beweis zu stellen. In erster Linie ist es der Wunsch der UEFA, allen Vereins- und Nationalteams Anreize für sportlichen Erfolg zu setzen.



Deshalb muss jedes Team eine faire Chance haben, an unseren Wettbewerben teilzunehmen, und ein unvorhergesehenes Ergebnis muss immer möglich sein. Die UEFA trifft entsprechende Vorkehrungen, damit Einnahmenverteilung und Solidaritätszahlungen Erfolg belohnen, die finanzielle Nachhaltigkeit des europäischen Fußballs sicherstellen und die Weiterentwicklung unterstützen.

Der Dachverband wird in diesem Zusammenhang seinen regulatorischen Rahmen prüfen und weiterentwickeln müssen, um sich an ein dynamisches Umfeld im europäischen Fußball anzupassen. Finanzielle Stabilität ist ein Muss, um dem Konkurs von Vereinen vorzubeugen und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die UEFA ermutigt die Klubs, verantwortungsvoll mit ihren Finanzen umzugehen und gleichzeitig offen für Investitionen zur langfristigen finanziellen Sicherheit zu bleiben.



ENGAGEMENT DER UEFA

- Schaffung der Voraussetzungen, damit der europäische Fußball offen bleibt und weiterhin auf sportlichem Verdienst beruht.
- Ein sportliches Umfeld, das allen entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten bietet, vom Breiten- bis zum Elitfußball.
- Ausgewogenheit zwischen Nationalmannschafts- und Klubwettbewerben und Einbindung aller Beteiligten, um sicherzustellen, dass die talentiertesten Spieler/-innen abgestellt werden, wobei die Gesundheit und Sicherheit der Spieler/-innen immer oberstes Ziel bleiben muss.
- Unterstützung der Gesundheit und des Wohlbefindens von Spieler/-innen und Trainer/-innen durch die Entwicklung medizinischer Protokolle, den Austausch bewährter Vorgehensweisen und die Durchführung verschiedener Kampagnen.
- Sicherstellung, dass Ligen auf allen Ebenen der Fußballpyramide die erforderliche Unterstützung erhalten, um die höchsten professionellen Standards zu erfüllen.
- Die Verteilung der Einnahmen aus den UEFA-Wettbewerben entlang der gesamten europäischen Fußballpyramide, um ein starkes Fundament sicherzustellen und auf allen Ebenen entsprechende Ressourcen bereitzustellen.
- Konsolidierung der Maßnahmen zur Sicherstellung der finanziellen Nachhaltigkeit des Fußballs sowie der sportlichen Ausgeglichenheit und Integrität der Wettbewerbe.

ZIELE BIS 2030

- Eindeutige Verbindung zwischen dem sportlichen Erfolg auf nationaler Ebene (Meisterschaft bzw. Pokalwettbewerbe) und der Teilnahme an UEFA-Wettbewerben.
- Fortsetzung einer verhältnismäßigen Einnahmenverteilung im Rahmen der UEFA-Wettbewerbe und Gewährleistung von Solidaritätszahlungen an nicht teilnehmende Klubs und Ligen.
- Spielkalender, der die Bedürfnisse des Nationalmannschafts- und Klubfußballs gleichermaßen berücksichtigt, sportliche Möglichkeiten bietet, der Gesundheit und dem Wohlbefinden von Spieler/-innen Vorrang einräumt und dabei auch den Auswirkungen auf die Fans Rechnung trägt.
- Vorreiterrolle beim Austausch bewährter medizinischer Vorgehensweisen sowie bei Forschungsfragen und dem politischen Dialog in Europa.
- Gewährleistung der langfristigen Tragfähigkeit, sportlichen Ausgeglichenheit und Gesundheit des europäischen Klubfußballs durch die kontinuierliche Förderung höherer Standards und die Schaffung von Möglichkeiten für alle europäischen Vereine auf nationaler und internationaler Ebene.
- Förderung und Anhebung der Standards in allen Bereichen des Fußballs und mit Blick auf die finanzielle Nachhaltigkeit der Vereine.
- Nachwuchsförderung als Priorität in allen Vereinen.

VERTRETENE SÄULEN



**FÖRDERUNG
AUSGEGLICHERER
WETTBEWERBE**



**ÜBERNAHME EINER
FÜHRUNGSROLLE UND
ZUSAMMENARBEIT**



STRATEGISCHE PRIORITÄTEN



ZUSAMMENARBEIT GEMÄSS DEN HÖCHSTEN GOVERNANCE- STANDARDS

ZIELSETZUNG BIS 2030

EIN INKLUSIVES UMFELD, IN DEM BEWÄHRTE VORGEHENSWEISEN AUSGETAUSCHT UND ALLE INTERESSENTRÄGER BERÜCKSICHTIGT WERDEN, UM GEMEINSAME ZIELE ZU ERREICHEN.

ZUSAMMENFASSUNG UND AKTUELLER STAND

Good Governance ist für die Zukunft des europäischen Fußballs von größter Bedeutung. Die UEFA bemüht sich darum sicherzustellen, dass sich alle Akteure im Fußball zu höchsten Standards verpflichten. Diese Weiterentwicklung muss kollektiv erfolgen, wobei ein offener Dialog und die Einbindung der Interessenträger entscheidend für den Erfolg sind.

Die Zusammenarbeit der Interessenträger und die Umsetzung klarer Richtlinien und Vorgaben sind für die Schaffung eines erfolgreichen und nachhaltigen Umfelds im Fußball maßgeblich. Ein wesentlicher Aspekt der Wahrung von Integrität ist die Förderung von Transparenz und Rechenschaftspflicht innerhalb der UEFA und ihrer Mitgliedsverbände. Good-Governance-Grundsätze haben sich im Fußball etabliert und stehen regelmäßig auf dem Prüfstand, um die Integrität des Sports zu wahren. Es werden solide Kontrollverfahren eingesetzt, um verdächtige Aktivitäten im Zusammenhang mit Spielen aufzudecken, und die UEFA wird weiterhin sicherstellen, dass modernste Technologien zur Bekämpfung von Spielmanipulation und Doping zum Einsatz kommen.

Über Europa hinaus wird die UEFA ihre Zusammenarbeit mit anderen Konföderationen fortsetzen, gemeinsame Programme finanziell unterstützen, die Infrastruktur verbessern und Wissen in allen Bereichen des Fußballs nutzen. Die UEFA wird sich auch darum bemühen, die Beziehungen zu Sportorganisationen außerhalb des Fußballs zu verbessern, damit wir bewährte Vorgehensweisen austauschen und von anderen lernen können, die eine Führungsrolle im Sport einnehmen.

In den letzten Jahren wurden mit Blick auf die Vertretung von Interessenträgern zahlreiche Fortschritte erzielt, sodass es im UEFA-Exekutivkomitee, in den ständigen Kommissionen und in den Arbeitsgruppen der UEFA mittlerweile eine breitere Vielfalt an Stimmen gibt. Die jährlich stattfindende UEFA-Konvention zur Zukunft des europäischen Fußballs stellt eine einzigartige Gelegenheit für alle Interessenträger dar, wenn es darum geht, Lösungen für wichtige Fragen zu finden.





ENGAGEMENT DER UEFA

- Förderung und Schutz höchster Governance- und ethischer Standards innerhalb der UEFA und im europäischen Fußball.
- Regelmäßige Zusammenarbeit mit allen Interessenträgern im europäischen Fußball auf verschiedenen Plattformen sowie mit Interessenträgern außerhalb Europas.
- Förderung und Stärkung der Beziehungen zu Behörden und Regierungen auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene; politischer Dialog und Finanzierung gemeinsamer Initiativen.
- Durchführung von Initiativen, um die Repräsentanz und Inklusion innerhalb von Fußballorganisationen zu stärken und dabei neue Perspektiven einzubringen.
- Unterstützung und Erfahrungsaustausch mit den UEFA-Schwesterkonföderationen, um die Fußballentwicklung weltweit voranzutreiben.
- Beseitigung aller Formen von Spielmanipulation, Doping sowie aller weiteren Praktiken, die dem Fußball schaden.

VERTRETENE SÄULEN



ÜBERNAHME EINER
FUHRUNGSROLLE UND
ZUSAMMENARBEIT

ZIELE BIS 2030

- Messbare Verbesserung bei der öffentlichen Wahrnehmung der UEFA.
- Vollständige Erfüllung der UEFA-Mindeststandards für Frauennationalteams durch alle UEFA-Mitgliedsverbände.
- Einrichtung spezieller Beratungsforen zur Erleichterung regelmäßiger Konsultationen mit relevanten Interessengruppen zu sportpolitischen Fragen.
- Anerkennung der UEFA als führende Organisation bei sportpolitischen Angelegenheiten durch europäische Institutionen.
- Erhöhte Geschlechtervielfalt in den Entscheidungsfindungsorganen der UEFA und entsprechende Anreize für Nationalverbände.
- Entwicklung engerer Beziehungen mit allen Schwesterkonföderationen.
- Führungsrolle unter Sportverbänden bei der Bekämpfung von Spielmanipulation und Doping.



STRATEGISCHE PRIORITÄTEN



ORGANISATION ERSTKLASSIGER WETTBEWERBE

ZIELSETZUNG BIS 2030

DIE WELTWEIT MEISTVERFOLGTEN UND ATTRAKTIVSTEN SPORTVERANSTALTUNGEN FÜR ALLE FANS AUSRICHTEN, UNTER MAXIMIERUNG DER EINNAHMEN, DIE IN DEN FUSSBALL ZURÜCKFLIESSEN.

ZUSAMMENFASSUNG UND AKTUELLER STAND

Das Bestreben der UEFA, erstklassige Wettbewerbe auszurichten, bringt die weltweit besten Sportveranstaltungen hervor. Ob bei der Optimierung des Fanerlebnisses, der Zusammenarbeit mit kommerziellen Partnern, der Umsetzung regulatorischer Rahmenbedingungen oder dem Einsatz modernster Technologien – die UEFA möchte optimale Rahmenbedingungen für Spieler/-innen und Zuschauer/-innen schaffen.

Um diese Ziele zu erreichen, hat die UEFA erfolgreiche Formate für ihre Nationalmannschafts- und Klubwettbewerbe entwickelt. Die UEFA bemüht sich zudem darum, dass all ihre Veranstaltungen in erstklassigen Stadien stattfinden, die einen sicheren Zugang und Sicherheit für Fans, Spieler/-innen und das Personal garantieren.

Die Einnahmen aus diesen Veranstaltungen sind die wichtigsten Quelle für Investitionen und die finanzielle Unterstützung der UEFA für Fußballentwicklungsprojekte in ganz Europa. Rund 97 % aller Wettbewerbseinnahmen fließen in den Fußball zurück.

Auch in den kommenden sechs Jahren wird die UEFA weiterhin eng mit kommerziellen Partnern zusammenarbeiten, um die bestmögliche Plattform für die Präsentation ihrer Wettbewerbe bieten zu können. Im Zuge der Weiterentwicklung der kommerziellen Modelle und der sich verändernden Konsumgewohnheiten muss die UEFA die Verteilung ihrer Übertragungen und Inhalte weiter optimieren, um ihre globale Reichweite aufrechtzuerhalten und Fans aller Generationen einzubinden.

ENGAGEMENT DER UEFA

- Verbesserung des Fanerlebnisses (durch TV- und Online-Übertragungen) sowie des Dienstleistungsangebots in den Stadien und Austragungsstädten.
- Erhöhung der Einnahmequellen aus aktuellen Wettbewerben und Erschließung neuer kommerzieller Möglichkeiten, um Investitionen in die Fußballentwicklung zu erhöhen.
- Prüfung und Entwicklung geeigneter Wettbewerbsformate, um das Wachstum des Fußballs und die Einbindung der Teilnehmer/-innen aller Altersgruppen voranzubringen, sei es bei traditionellen oder alternativen Spielformaten (z.B. E-Fußball oder Gehfußball).
- Steigerung der Bekanntheit der UEFA-Veranstaltungen weltweit und Ausloten neuer Möglichkeiten, von denen der gesamte europäische Fußball profitieren kann.
- Setzen höchster Standards für moderne, sichere und barrierefreie Spielstätten.
- Gewährleistung höchstmöglicher Sicherheit und qualitativ hochwertiger Dienstleistungen bei allen UEFA-Veranstaltungen.
- Gewährleistung einer barrierefreien Infrastruktur für alle, die am Fußball teilnehmen möchten.

ZIELE BIS 2030

- Ausrichtung der meistverfolgten Sportveranstaltungen weltweit.
- Stärkere Fanbeteiligung bei UEFA-Veranstaltungen auf allen Plattformen in Europa und weltweit.
- Angebot erstklassiger kommerzieller Möglichkeiten für unsere Partner, die unsere Werte und Bestrebungen teilen.
- Einsatz neuester technologischer Innovationen, um die notwendigen Veränderungen bei Produktion und Konsum von Übertragungen voranzutreiben.
- Erfüllung der UEFA-Anforderungen mit Blick auf die Nachhaltigkeit von Veranstaltungen und Infrastruktur, einschließlich eines verbesserten Zugangs für Fans mit Behinderung.
- Besserer Zugang für alle, die an Veranstaltungen teilnehmen oder im Fußball arbeiten möchten.

VERTRETENE SÄULEN



FÖRDERUNG VON
WACHSTUM FÜR
REINVESTITIONEN



NACHHALTIGES
HANDELN



STRATEGISCHE PRIORITÄTEN



MAXIMIERUNG DES POTENZIALS DES FRAUENFUSSBALLS

ZIELSETZUNG BIS 2030

MEHR MÄDCHEN UND FRAUEN IN GANZ EUROPA MOTIVIEREN, FUSSBALL ZU SPIELEN UND DEN SPORT ZU VERFOLGEN; MEHR BERUFLICHE MÖGLICHKEITEN ERÖFFNEN; MEHR ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN SCHAFFEN; ATTRAKTIVE UND FINANZIELL NACHHALTIGERE WETTBEWERBE AUSRICHTEN.

ZUSAMMENFASSUNG UND AKTUELLER STAND

Der Frauenfußball hat sich in den letzten Jahren stark weiterentwickelt. Ziel der UEFA ist es, auf diesem Momentum aufzubauen und weitere Erfolge anzustreben. Die UEFA setzt sich weiterhin dafür ein, die Entwicklungsmöglichkeiten für Frauen auf allen Stufen und in allen Bereichen des Fußballs zu verbessern, indem sie die besten Wettbewerbe ausrichtet und maßgeschneiderte Programme schafft, um dieses exponentielle Wachstum des Frauenfußballs zu nutzen.

Sie hat ihre erste maßgeschneiderte Frauenfußballstrategie auf den Weg gebracht, die dem europäischen Fußball sowie den Nationalverbänden und Interessenträgern als Richtschnur dienen soll. Ferner hat sie neue sportliche und kommerzielle Konzepte für die Frauenwettbewerbe auf Klub- und Nationalmannschaftsebene umgesetzt, mit denen neue Einnahmequellen erschlossen, die sportliche

Ausgeglichenheit gefördert und den Spielerinnen und Teams eine größere Plattform geboten werden. Entsprechende Investitionen wurden erhöht und die Zusammenarbeit mit den Nationalverbänden im Rahmen strategischer und wirksamer Initiativen gesucht, um das Fundament des Frauenfußballs zu festigen, die Teilnehmerzahlen zu erhöhen, die Standards in Vereinen und Nationalteams anzuheben und talentierte Trainerinnen und Spielerinnen zu fördern.

Die in den anderen strategischen Prioritäten festgelegten Verpflichtungen und Ziele gelten gleichermaßen für den Männer- und Frauenfußball. Allerdings ist es notwendig, spezifische Ziele für den Frauenfußball zu formulieren, um sicherzustellen, dass die in den vergangenen Jahren erzielten Fortschritte fortgesetzt werden können.



ENGAGEMENT DER UEFA

- Zugang zu der nötigen Infrastruktur und Gewährleistung eines angemessenen Umfelds, damit alle Mädchen und Frauen Fußball spielen können.
- (Weiter-)entwicklung spezifischer Initiativen, um die Aus- und Weiterbildung von Spielerinnen, Trainerinnen und Schiedsrichterinnen in ganz Europa zu verbessern.
- Weiterentwicklung und Professionalisierung von Frauenligen in ganz Europa, um sportliche Lücken zu schließen, die sportliche Ausgeglichenheit der Wettbewerbe zu erreichen und den Spielerinnen und Teams eine größere Plattform zu bieten, sich entsprechend zu präsentieren.
- Aufbau auf dem Erfolg der UEFA-Frauen-Klub und -Nationalmannschaftswettbewerbe sowie Verbesserung der sportlichen und kommerziellen Möglichkeiten.
- Erreichen neuer Fans sowie Einbindung und Inspiration der Fangemeinde in ganz Europa.
- Priorisierung des Wohlergehens von Spielerinnen und spezifischer, Frauen und Mädchen betreffender Themen anhand bewährter Vorgehensweisen, Forschung und Förderung in den Bereichen Medizin, Sport, Good Governance sowie Aus- und Weiterbildung.

ZIELE BIS 2030

- Steigerung der Anzahl Mädchen und Frauen, die als Spielerinnen, Trainerinnen oder Schiedsrichterinnen in ganz Europa im Einsatz stehen.
- Verbesserung des Zugangs und der Möglichkeiten für Frauen und Mädchen auf allen Ebenen des Fußballs.
- Durchführung erstklassiger Wettbewerbe, die sportliche Ambitionen fördern, Zuschauerzahlen steigern und zur finanziellen Nachhaltigkeit beitragen.
- Durchführung erfolgreicher Kampagnen zur Gesundheit von Frauen und Mädchen im Fußball sowie Entwicklung der erforderlichen Protokolle und Instrumente im Umgang mit medizinischen Problemen, die Sportlerinnen betreffen.

VERTRETENE SÄULEN



**BEWAHRUNG
DES FUSSBALLS
FÜR ALLE**



**FÖRDERUNG
AUSGEGLICHERER
WETTBEWERBE**



**FÖRDERUNG VON
WACHSTUM FÜR
REINVESTITIONEN**



STRATEGISCHE PRIORITÄTEN

FÖRDERUNG EINER KULTUR DER NACHHALTIGKEIT



ZIELSETZUNG BIS 2030

DIE AUSWIRKUNGEN DES FUSSBALLS AUF DIE UMWELT DURCH DIE NUTZUNG SEINER KRAFT, DAS BEWUSSTSEIN ZU SCHÄRFEN UND MASSNAHMEN ANZUREGEN, VERRINGERN.

ZUSAMMENFASSUNG UND AKTUELLER STAND

Der Fußball ist ein untrennbarer Bestandteil der Gesellschaft und wir haben die Pflicht, angesichts aktueller und künftiger Herausforderungen in Umweltfragen eine Vorbildfunktion einzunehmen. Wir müssen gemeinsam, verantwortungsbewusst und unter Einsatz aller notwendigen Instrumente zusammenarbeiten, um zu einem umweltverträglichen Fußball in einer nachhaltigeren Welt mit einem geringeren Ressourcenverbrauch beizutragen.

Als Dachverband des europäischen Fußballs ist sich die UEFA bewusst, dass ihre Entscheidungen Auswirkungen auf die Umwelt haben. Oberste Priorität ist es daher, die erforderlichen Richtlinien zur Reduzierung der direkten und indirekten CO₂-Emissionen im Zusammenhang mit UEFA-Aktivitäten und -Veranstaltungen zu entwickeln. Zudem muss die Anwendung kreislaufwirtschaftlicher

Grundsätze (Verringern, Wiederverwenden, Recyceln, Wiedergewinnen) beschleunigt werden.

Es sind Anstrengungen erforderlich, um den Energieverbrauch in und um Fußballstadien zu senken, die für die Gebäudeinfrastruktur verwendeten Materialien zu optimieren und die Effizienz der Abfallentsorgungssysteme zu maximieren.

Bis 2030 wird die UEFA sicherstellen, dass sie sich auf ökologische Herausforderungen konzentriert, Nachhaltigkeit fördert und ihr Profil nutzt, um das Bewusstsein zu steigern und die Interessenträger im Fußball zu motivieren, ihren Beitrag zu leisten.

ENGAGEMENT DER UEFA

- Vorbeugung bzw. Verringerung von durch Fußballaktivitäten verursachten Umweltschäden und gleichzeitige Nutzung des Einflusses und der Sichtbarkeit des Fußballs zur Förderung dringlicher Maßnahmen.
- Konzeption, Planung und Durchführung von Veranstaltungen zur Verhinderung bzw. Verringerung von Umweltbelastungen in Austragungsstädten und umliegenden Gemeinden.
- Optimierung des Verbrauchs und Lebenszyklus von Produkten, insbesondere von Lebensmitteln, Verpackungen und Markenartikeln, im Rahmen aller UEFA-Aktivitäten und -Veranstaltungen.
- Förderung einer Fußballinfrastruktur, die ihren Betreibern langfristige finanzielle und ökologische Vorteile bietet und das Vermächtnis gemeinsamer Einrichtungen für die lokale Bevölkerung stärkt.

ZIELE BIS 2030

- Verringerung des CO₂-Fußabdrucks des europäischen Fußballs und glaubwürdiger Referenzpartner für Klimaschutzorganisationen.
- Setzen neuer Maßstäbe für Sportveranstaltungen mit geringen Auswirkungen auf die Umwelt durch die Entwicklung und Einführung eines eigenen nachhaltigen Eventmanagements unter Berücksichtigung von ESG-Standards.
- Verankerung des 4R-Ansatzes (reduce, reuse, recycle, recover, also: verringern, wiederverwenden, recyceln, wiedergewinnen) in allen Aktivitäten, um die Auswirkungen des Fußballs auf die Umwelt zu minimieren sowie Ressourceneffizienz und Kosteneinsparungen zu fördern.
- Kontinuierliche Verbesserung der europäischen Fußballinfrastruktur; dies soll durch die Festlegung von Mindestanforderungen und die Weitergabe bewährter Vorgehensweisen zur Schaffung einer neuen Generation nachhaltiger Fußballstadien erreicht werden.

VERTRETENE SÄULEN



NACHHALTIGES
HANDELN



VORGEHEN



ZUSAMMENARBEIT



FORSCHUNG UND DATEN



WISSENSAUSTAUSCH



INNOVATION



GESCHÄFTSLÖSUNGEN



AUS- UND WEITERBILDUNG



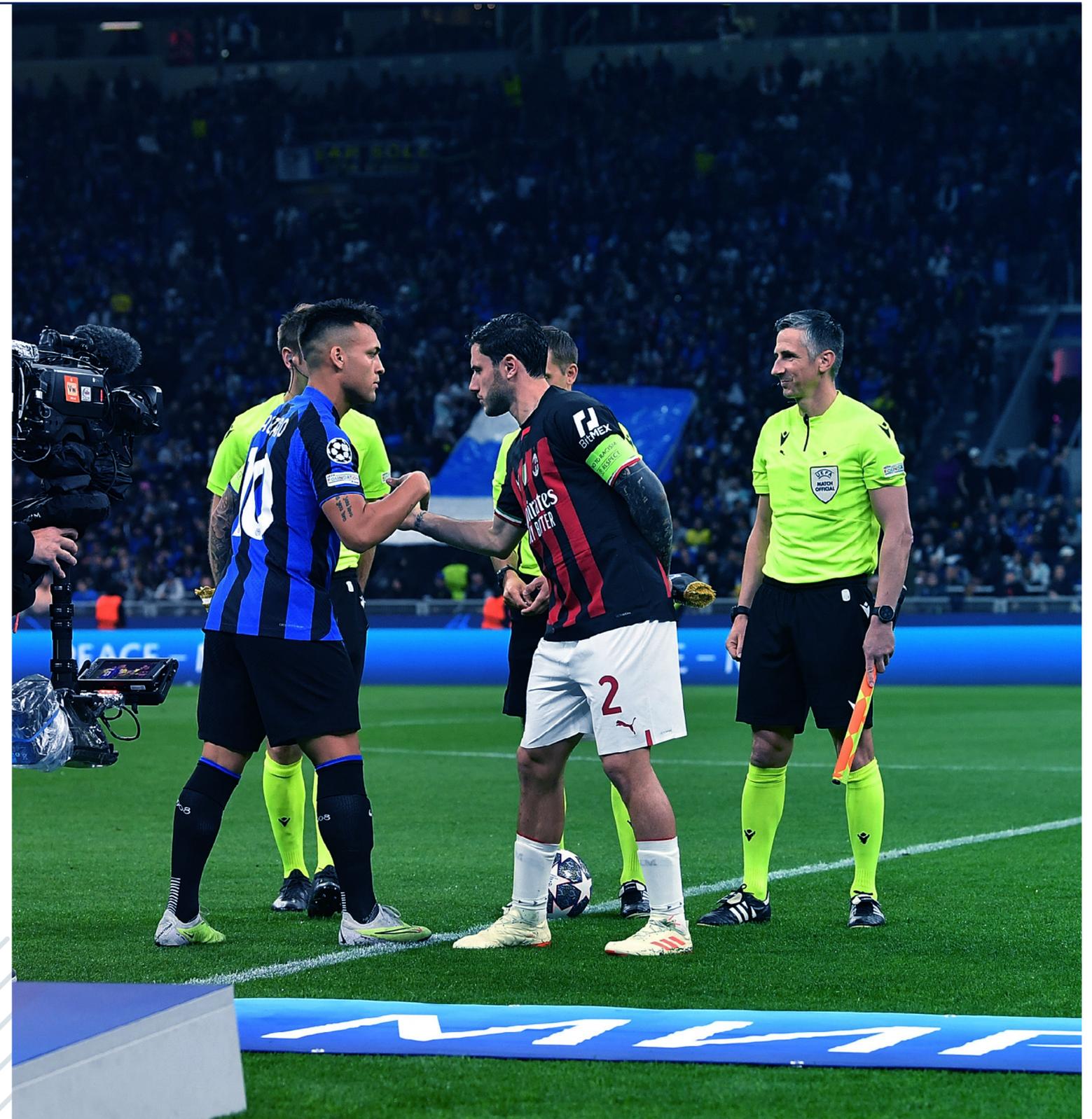
VORGEHEN

ZUSAMMEN- ARBEIT

Als ein Verband von Verbänden beruht die UEFA auf der Überzeugung, dass der europäische Fußball gemeinsam mehr erreichen kann als allein. Indem wir unsere Fähigkeiten, unser Wissen und unsere Kontakte für gemeinsame Ziele einsetzen, können wir bessere und nachhaltige Ergebnisse erreichen.

Durch ihre Programme kann die UEFA dazu beitragen, Kompetenzen zu stärken, Synergien zu schaffen und das Potenzial von zentralisierten Verhandlungen nutzen. Die gemeinsame Ausrichtung von Veranstaltungen, gemeinsame Rechteverkäufe oder Ausrüstungs-Unterstützungsprogramme zeigen, wie Stärken gebündelt werden können, um dem europäischen Fußball und seinen Fans einen Mehrwert zu bieten.

Die Stärkung der Nationalverbände ist für die langfristige Entwicklung des Fußballs in ganz Europa entscheidend. Die UEFA ist dafür verantwortlich, ihre 55 Mitgliedsverbände zu unterstützen, anzuleiten und ihnen Ressourcen bereitzustellen, um die Standards in den Bereichen Infrastruktur, Nachwuchsförderung, Schiedsrichter- und Trainerwesen sowie Verbandsführung zu verbessern.





VORGEHEN

INNOVATION

Innovation ist ein Schlüsselement der UEFA-Strategie und entscheidend für die Erreichung unserer Ziele sowie das Wachstum des Fußballs, damit dieser auch relevant bleibt.

Für die UEFA bedeutet Innovation viel mehr als nur die Nutzung neuester Technologien. Innovation ist eine Einstellung, die auf die Zusammenarbeit mit neuen, auf innovative Methoden ausgerichtete Interessenträger setzt. Dabei werden die Herausforderungen des Fußballs aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Diese fortschrittliche Arbeitsweise kann dazu beitragen, Lösungen zu erarbeiten, welche die Effizienz der UEFA als Organisation verbessern, und zahlreiche Probleme auf dem Spielfeld zu lösen.

Durch die Zusammenarbeit mit den wichtigsten Interessenträgern aus dem Innovationssektor nimmt die UEFA eine Führungsrolle innerhalb der Fußballfamilie und der gesamten Sportbranche ein. Die UEFA fördert eine engere Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren der Sportbranche, um den Wissensaustausch zu fördern und so einen Mehrwert für alle zu schaffen. Die UEFA ist bestrebt, die Nationalverbände dabei zu unterstützen, dieses Modell auf nationaler Ebene und darüber hinaus individuell umzusetzen.

In einem so dynamischen, kompetitiven Umfeld ist es von herausragender Bedeutung, positive Veränderungen voranzutreiben, um weiterhin eine Vorbildfunktion einzunehmen. Während die UEFA dem Fundament des europäischen Fußballs treu bleibt, ist sie bestrebt, zukunftsorientiert zu agieren und ein gesundes Wachstum des Fußballs zu gewährleisten.



VORGEHEN

FORSCHUNG UND DATEN

Daten sind ein wichtiger Aktivposten für die UEFA und es ist entsprechende Sorgfalt erforderlich, um diese effizient zu verwalten.

Um den größtmöglichen Nutzen aus den Investitionen in Daten und Technologie zu ziehen, trägt die UEFA die Verantwortung dafür, die Kontrolle ihrer Daten zu standardisieren und sicherzustellen, dass diese verfügbar, zugänglich und nutzbar sind.

Das UEFA-Team Business Data Management bemüht sich darum, die bestehenden Grundlagen der Daten-Governance weiterzuentwickeln, um der UEFA die Kontrolle über ihre Datenbestände zu geben,

Datenanalysen besser in die Entscheidungsprozesse der Organisation zu integrieren und letztlich eine datengesteuerte Organisation zu werden.

Die UEFA hat das umfassendste Kompetenzzentrum eingerichtet, in dem die weitreichende fußballspezifische Expertise mit Erfahrungswerten aus den Bereichen Data Science, Finanzen und Kommerzielles kombiniert wird, um aus dem wachsenden Datenvolumen entsprechenden Nutzen zu ziehen. Die UEFA unterstützt die Nationalverbände bei der Entwicklung interner Datenkapazitäten und engagiert sich für den Austausch bewährter Vorgehensweisen.

Durch die Erfassung von Spieldaten mithilfe erstklassiger Technologien ist die UEFA in der Lage, technische Analysen zu Fußballtrends bereitzustellen und regelmäßig qualitativ hochwertige Berichte zu Ausbildungs- und Entwicklungszwecken zu verfassen.

Diese Daten, kombiniert mit den Erkenntnissen von externen Fachleuten, werden durch die Entwicklung einer Informationsplattform für medizinische Themen ergänzt. Dabei handelt es sich um eine wegweisende Datenplattform zur Umsetzung von Richtlinien in wichtigen Bereichen wie Gesundheit und Wohlbefinden von Spieler/-innen, Anforderungen an die Infrastruktur und Verletzungsprävention.

Durch einen internen Zentralisierungsprozess statt einer Auslagerung von Forschungskapazitäten wird das strategische Wissen aus den Datenbeständen der UEFA vollständig erfasst, was es dem Dachverband ermöglicht, im Umgang mit relevanten Forschungsprojekten und bei der Bewertung von Alternativen flexibel zu bleiben.





VORGEHEN

GESCHÄFTS- LÖSUNGEN

Die UEFA arbeitet daran, ihren Mitgliedsverbänden und Interessenträgern, vor allem durch technische, kommerzielle und Marketing-Maßnahmen, verschiedene Geschäftslösungen anzubieten.

Mit dem Ziel, Abläufe zu verbessern, die Effizienz zu steigern und Probleme zu lösen, arbeitet die UEFA mit Partnern zusammen, um Lösungen zu optimieren, die von Merchandising und Ticketing über Kundenbeziehungen bis hin zu Lizenzsystemen und digitalen Plattformen reichen.

Das Wachstum der Einnahmen und der Abbau von Ineffizienzen ist ein wesentlicher Bestandteil bei der Unterstützung des europäischen Fußballs und gewährleistet, dass der Fußball für künftige Generationen erhalten bleibt. Durch den zentralisierten Verkauf, die Zusammenarbeit mit Partnern und die Bereitstellung von Geschäftslösungen kann die UEFA die erforderlichen Einnahmen generieren, die wiederum in die Fußballentwicklung in ganz Europa investiert werden.

Die finanzielle Nachhaltigkeit aller Klubs und Verbände kann durch die Ausschüttung von Fördermitteln maßgeblich beeinflusst werden, sei es zur Verbesserung der Infrastruktur, zur Schaffung von besseren Bedingungen für Fans, zur Unterstützung von Mitarbeitenden, zur Nachwuchsförderung oder zur Breitenfußballentwicklung.



VORGEHEN

WISSEN- SAUSTAUSCH

Die UEFA ist sich ihrer Führungsrolle bewusst, bringt Menschen innerhalb des europäischen Fußballs zusammen und bemüht sich aktiv darum, den Austausch von Wissen und bewährten Vorgehensweisen zwischen allen Interessenträgern zu fördern.

Durch die Schaffung klarer und offener Kommunikationskanäle können Erkenntnisse und Erfahrungen in allen Bereichen des Fußballs zusammengetragen werden. Dazu gehören der Austausch strategischer Pläne und die Entwicklung von Instrumenten für die Zusammenarbeit mit den Interessenträgern, um aktuelle Informationen,

Trends und gemeinsame Forschungsergebnisse zu präsentieren.

Durch standardisierte Prozesse und eine einheitliche Terminologie ist der europäische Fußball agiler und dynamischer geworden, was es der UEFA und den Nationalverbänden ermöglicht, rasche neue Chancen zu ergreifen und sich Herausforderungen zu stellen.

Die UEFA ermutigt ihre Mitarbeitenden und die Mitarbeitenden der Nationalverbände sowie Trainer/-innen, Spieler/-innen und Schiedsrichter/-innen, sich im Rahmen von maßgeschneiderten Aus- und Weiterbildungsprogrammen

fortzubilden. Dazu gehören die Teilnahme an Workshops, Seminaren und Schulungen, um sich über die neuesten Trends und Methoden auf dem Gebiet der Fußballentwicklung zu informieren. Der Austausch bewährter Vorgehensweisen in den Bereichen Spielanalyse, kommerzielle Optimierung, Sportwissenschaft, Good Governance, moderne Infrastruktur, Nachwuchsförderung, Fanarbeit, Nachhaltigkeit von Veranstaltungen und Finanzmanagement trägt dazu bei, die Professionalität im Fußball zu stärken und kompetentere Personen und Organisationen zu entwickeln.

Unser Erfolg basiert auf der Exzellenz unserer Mitarbeitenden und der Effizienz unserer Tätigkeiten und Abläufe. Vorrang haben die Gewinnung, Entwicklung und Bindung der besten Talente, weshalb wir kontinuierlich operative Exzellenz in allen Bereichen unserer Arbeit anstreben.

Die UEFA ist bestrebt, offen für Veränderungen zu bleiben und neue Technologien und Methoden einzuführen, und durch die Berücksichtigung sowie den Austausch bewährter Vorgehensweisen die Leistungsstandards und die Professionalität aller Akteure im Fußball auf und neben dem Spielfeld zu verbessern.





VORGEHEN

AUS- UND WEITERBILDUNG

Die UEFA legt großen Wert auf Aus- und Weiterbildung und nutzt ihre Position, um umfassende und vielfältige Kurse anzubieten, die den Bedürfnissen der verschiedenen Interessenträger im europäischen Fußball entsprechen.

Sie bietet Programme an, um das Wissen und die Fähigkeiten von Fachleuten und Ehrenamtlichen, darunter Trainer/-innen, Schiedsrichter/-innen, ehemalige Spieler/-innen und Führungskräften, zu verbessern.

Diese Programme decken eine breite Palette von Themen ab, darunter theoretische Kenntnisse und praktische Fähigkeiten von Trainer/-innen, Schiedsrichterausbildung sowie maßgeschneiderte Kurse für Coaches, ehemalige Aktive und Sportdirektor/-innen, die im administrativen Bereich tätig werden möchten.

Die UEFA fördert den Wissensaustausch und die Vermittlung bewährter Vorgehensweisen im Rahmen von Kongressen, Seminaren und Webinaren, bei denen die Teilnehmenden von Fachleuten lernen und sich mit Expert/-innen aus verschiedenen Ländern und mit unterschiedlichem Hintergrund vernetzen können.

Das innerhalb der UEFA gesammelte Wissen wird im Rahmen dieser Aus- und Weiterbildungsprogramme geteilt und spielt eine entscheidende Rolle bei der Anhebung der Standards im Trainer- bzw. Schiedsrichterwesen und in der Fußballadministration in Europa sowie darüber hinaus.





MESSUNG DER FORTSCHRITTE

Die vorliegende strategische Vision zielt auf bedeutende Veränderungen und Fortschritte in allen Bereichen des europäischen Fußballs ab. Die Messung der Fortschritte umfasst die Nachverfolgung spezifischer Programme und Tätigkeiten, die mit den in diesem Dokument dargelegten Verpflichtungen und Zielen in Einklang stehen. Die UEFA-Administration wird für jede ihrer strategischen Prioritäten eindeutige, messbare Indikatoren festlegen, die kontinuierlich überprüft werden und zu denen in regelmäßigen Abständen berichtet wird.

In Anbetracht der raschen Veränderungen im Fußball bietet die vorliegende strategische Vision der UEFA die Möglichkeit, flexibel zu bleiben, wenn es darum geht, neue Chancen zu ergreifen und unmittelbar anstehende Herausforderungen zu meistern. Die Strategie wird regelmäßig überprüft, um die Fortschritte zu bewerten, neue Probleme zu erkennen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. 2027 wird ein Zwischenbericht erstellt, um die Fortschritte in Bezug auf alle Prioritäten und die damit verbundenen Zielen zu bewerten.

Angesichts der Komplexität zahlreicher Fragen, mit denen der europäische Fußball konfrontiert ist, wird es entscheidend sein, kurzfristige Ziele mit den längerfristigen Zielsetzungen abzustimmen. Die UEFA stellt sicher, dass sie den Nationalverbänden und allen anderen Interessenträgern, einschließlich der Fangruppen, rechtzeitig Bericht erstattet.

Sie hat sich in der vorliegenden strategischen Vision viele ehrgeizige, aber dennoch erreichbare Ziele gesetzt. Diese entsprechen den detaillierten strategischen Plänen und Zielen der verschiedenen UEFA-Divisionen, um einen kohärenten und einheitlichen Ansatz zu gewährleisten. Die Nationalverbände erhalten beim jährlichen UEFA-Kongress entsprechende Statusberichte, die auch über die Kommunikationskanäle des Dachverbands veröffentlicht werden. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass wir optimal aufgestellt sind, sämtliche Ziele bis 2030 zu erreichen.



**VEREINT FÜR
ERFOLG**