# FIFA 2.0:
## VISION FÜR DIE ZUKUNFT

13. OKTOBER 2016

FIFA®

# INHALTSVERZEICHNIS

# INHALTSVERZEICHNIS

**VORWORT** **5**
SCHREIBEN VON PRÄSIDENT GIANNI INFANTINO 6
SCHREIBEN VON GENERALSEKRETÄRIN FATMA SAMOURA 8

**EINLEITUNG** **10**
WELT IM WANDEL 11
DER FUSSBALL KANN MEHR ALS EIN ABBILD DER GESELLSCHAFT SEIN 12
DIE FIFA WEIST DEN WEG 13
HÖHERES TEMPO 14

**NEUE VISION FÜR DIE ZUKUNFT DES FUSSBALLS** **15**
NEUES FIFA-MODELL 16
KONKRETE UND MESSBARE ZIELE BIS 2026 16

**UMSETZUNG DER VISION – DREI HAUPTZIELE** **17**
DEN FUSSBALL FÖRDERN 19
BESSERES ERLEBNIS BIETEN 21
DIE INSTITUTION STÄRKEN 24

**DIE STRATEGIE ZUM ZIEL** **25**
INVESTITION 26
INNOVATION 26
INHABERSCHAFT 26

**GRUNDSÄTZE** **27**
TRANSPARENZ 28
RECHENSCHAFT 28
INTEGRATION 28
ZUSAMMENARBEIT 28

**TATEN STATT WORTE – DIE VISION WAHRMACHEN** **29**
DEN FUSSBALL FÖRDERN 31
Umsetzung des FIFA-Forward-Entwicklungsprogramms 32
Den Frauenfussball fördern und flächendeckend verbreiten 36
Globales FIFA-Klublizenzierungsprogramm 39

BESSERES ERLEBNIS BIETEN 40
Für alle: WM-Struktur optimieren 41
Für alle: Präsenz der FIFA im E-Sport ausbauen 43
Für alle: in die Zukunft investieren 44
Für die Fans: System zur Fanbeteiligung entwickeln 46
Für die Fans: Kartenverkauf modernisieren 47
Für die Fans: Digital- und Mobilstrategie der FIFA verbessern 48
Für Spieler, Trainer und Schiedsrichter: Erlebnis auf dem Spielfeld verbessern 53
Für Partner: Geschäftsprogramm überprüfen 54

INSTITUTION STÄRKEN 56
*Bei der FIFA* 57
Reformen umsetzen 57
Damit die FIFA ihrer Aufgabe gewachsen ist 58
Kommunizieren, zuhören und lernen 59
Den Nutzen vor Ort optimieren 59
Fonds für Impact Investing (wirkungsorientierte Anlagen) 61
Menschenrechte fördern 62
*Im Umfeld des Fussballs* 64
Neugestaltung des FIFA-Netzwerks 64
Aufbau regionaler FIFA-Zweigstellen 65
Stärkere zusammenarbeit mit Interessengruppen 66

**SCHLUSSFOLGERUNG** **68**

# VORWORT

# SCHREIBEN VON PRÄSIDENT GIANNI INFANTINO

*Liebe Freunde,*

der Fussball gilt gemeinhin als das schöne Spiel.

Als Dachverband und Kapitän dieses Sports, der vielen von uns so viel bedeutet, muss die FIFA dafür sorgen, dass der Fussball stets im Mittelpunkt steht, denn nur so können wir unsere Vision realisieren:

***den Fussball fördern, seine Integrität schützen und ihn zu allen bringen.***

Diese Vision für die Zukunft des Fussballs und die FIFA, die im Folgenden dargelegt wird, hält erstmals in der Geschichte unserer Organisation Schwarz auf Weiss fest, wie die FIFA den internationalen Fussball führen wird – inmitten eines Umfelds, das mit all seinen Umwälzungen, Chancen, Risiken und Verpflichtungen nicht schwieriger sein könnte.

Seit Februar 2016 hat die FIFA viel getan, um die Organisation auf eine gedeihliche Basis zu stellen. Mit der Verabschiedung wegweisender Reformen, einer grundlegenden Restrukturierung zwecks Betriebsoptimierung und der Schaffung einer Division, die sich eigens um die Förderung und Vermarktung des Frauenfussballs kümmert, hat die FIFA die erforderlichen Voraussetzungen geschaffen, um den Fussball noch wirkungsvoller zu fördern, ihn zu einem noch grösseren Erlebnis zu machen und die Institution weiter zu stärken.

Die FIFA wird von einer neuen, überaus vielfältigen und talentierten Crew geführt, die zusammen mit einem wiedererstarkten Team die neue Strategie der Organisation umsetzen wird:

*Die FIFA wird mehr in die Fussballförderung investieren, innovative Ideen für die Zukunft und die Verbreitung des Fussballs fördern und ihre Tätigkeiten rund um die Welt stärker kontrollieren.*

Diese weitsichtige Strategie ist ein Meilenstein der neuen FIFA-Führung und Leitschnur für unser weiteres Wirken. Sie ist keineswegs in Stein gemeisselt, sondern vielmehr eine Einladung an alle Akteure im Fussball, sich in den kommenden Wochen und Monaten einzubringen.

Mit dieser Vision werden wir:

- mehr Menschen – Frauen, Männer, Mädchen und Jungen jeder Herkunft – die Möglichkeit bieten, Fussball zu spielen oder irgendwie sonst am Fussball teilzuhaben,
- den Fussball näher zu den Fans bringen, sowohl auf dem Spielfeld und in den Stadien als auch über die unzähligen anderen Kanäle, über die Menschen auf der ganzen Welt den Fussball verfolgen,
- den beliebtesten Sport der Welt und seine Wettbewerbe – unser teuerstes Gut – für unsere Partner noch wertvoller machen und im Gegenzug Einnahmen erwirtschaften, die über unsere Mitgliedsverbände zurück in den Fussball fliessen.

Darüber hinaus werden wir den Anforderungen, die die Gesellschaft heute hinsichtlich Rechenschaft, Transparenz und Integration an internationale Institutionen stellt, Rechnung tragen, weil wir nur so das Vertrauen unserer Partner und Interessengruppen zurückgewinnen können.

Auf die FIFA warten spannende Zeiten. Als FIFA 2.0 kann sie nun eine Organisation aufbauen, die wirklich auf den Fussball und die Zukunft ausgerichtet ist. Wir alle haben die Pflicht, den Fussball heute, morgen und darüber hinaus zu führen und zu verbessern. Die FIFA-Vision für die Zukunft weist den Weg, der uns am besten ans Ziel führt. Ich freue mich, diese Vision auf unserem gemeinsamen Weg mit Ihnen zu erörtern.

**Mit freundlichen Grüssen**
**Gianni Infantino**

# SCHREIBEN VON GENERALSEKRETÄRIN FATMA SAMOURA

Voller Elan arbeitet die FIFA-Administration in Zürich an der Umsetzung einer Strategie, die unsere Vision für die Zukunft des Fussballs zum Leben erwecken soll.

Mit Teams, die die Mitgliedsverbände bei der Fussballförderung unterstützen, wirtschaftlichem Wachstum, Talentförderung und Kommunikation nutzen wir die Energie und Begeisterung unserer Angestellten und der weltweiten Fussballgemeinschaft.

Wie der Präsident betont hat, verfolgt die FIFA drei Hauptziele:

- den Fussball durch Investitionen in unsere Mitgliedsverbände, den Frauenfussball und technische Programme fördern,
- allen, die in irgendeiner Form am Fussball teilhaben, ein noch besseres Erlebnis bieten,
- eine starke Institution schaffen, die den Fussball wirksam führt, regelt, schützt und so den Kern unseres Sports bewahrt.

Zur Umsetzung dieser Vision benötigen wir eine bessere Organisation – FIFA 2.0 –, die sich der riesigen geschäftlichen Chancen bewusst ist und ihre Pflichten als Weltfussballverband erfüllt.

Die neue Führung hat diese Aufgabe bereits an die Hand genommen. Nach der Verabschiedung tiefgreifender Reformen durch den FIFA-Kongress haben wir damit begonnen, die Strukturen zu optimieren und die Prozesse zu verschlanken, um die FIFA und darüber hinaus den Fussball für die Zukunft besser zu wappnen. Dank operativen Änderungen und finanziellen Massnahmen haben wir mehr Spielraum für Investitionen in die Fussballförderung und die Organisation erstklassiger Wettbewerbe.

Zur Umsetzung unserer Vision benötigen wir aber auch eine solide Kommunikationsstrategie, die die FIFA-Angestellten, Konföderationen, Mitgliedsverbände, die Fussballgemeinschaft und alle Interessengruppen einbezieht.

Wir wissen, dass mit jedem Erfolg weitere Erfolge kommen werden: Eine bessere Organisation bietet zusätzliche Geschäftschancen, die wiederum höhere Investitionen in den Kinderfussball ermöglichen.

Die FIFA blickt spannenden Zeiten entgegen. Sie muss dabei stets den Fussball im Auge haben und dafür sorgen, dass die gesamte Welt von der einzigartigen Kraft des Fussballs profitiert.

**Fatma Samoura**

# EINLEITUNG

# WELT IM WANDEL

Wir leben in einer Welt, die sich rasant wandelt. Wir erleben tiefgreifende gesellschaftliche Umwälzungen, die das Verhalten der Staaten, Institutionen und der Menschen bestimmen.

Angetrieben wird der Wandel insbesondere durch **die Globalisierung, den technologischen Fortschritt und den Ruf nach mehr Transparenz und Rechenschaft.**

Die Globalisierung verwischt konventionelle Grenzen, stellt traditionelle Normen in Frage und fördert das Gefühl einer grenzenlosen Vernetzung.

Die globale Wirtschaft und die Technologie erreichen und vernetzen immer entlegenere Gebiete, womit unsere Welt immer durchlässiger und grenzenloser wird.

Der technologische Fortschritt ändert unser tägliches Leben und revolutioniert die Wirtschaft. Milliarden Menschen haben heute Zugang zu einer Flut an Informationen, Unterhaltung und sofortiger Kommunikation. Dinge, die vor wenigen Jahren noch eine ferne Zukunftsvision waren, sind heute Realität, wie eine Karte mit allen Strassen dieser Welt, selbstfahrende Autos und virtuelle Realität. Unsere Welt ist nicht wiederzuerkennen.

Neue und innovative Geschäftsmodelle wie die Wirtschaft des Teilens (Share Economy) bestimmen zunehmend das Konsumverhalten. Neue Unterhaltungsformen wie Computerspiele mit mehreren Spielern, die gleichzeitig von Millionen von Menschen gespielt werden und hunderte Millionen Abonnenten haben, stellen die Sport- und Unterhaltungsindustrie auf den Kopf.

Am deutlichsten zeigt sich der Wandel wohl aber am Zeitgeist: Menschen und Organisationen verlangen immer mehr Rechenschaft und damit Transparenz. Folge davon sind immer stärkere Kontrollen. Nie zuvor wurde jeder Aspekt des täglichen Lebens so stark beäugt. Grund sind eine Gesellschaft, die rund um die Uhr aktiv und online ist, die zunehmende Macht der Medien, das Aufkommen sozialer Netzwerke und das zunehmende Misstrauen gegenüber Institutionen.

Nur Institutionen, die mit ihren Interessengruppen konstruktiv zusammenarbeiten und Beziehungen aufbauen, die kritischen Blicken standhalten und dem Ansehen der Institution förderlich sind, haben wirklich Erfolg. Immer mehr Institutionen haben erkannt, dass echte Rechenschaft auch eine Chance ist.

Verantwortungsvolle Institutionen gehen deshalb bei dringenden Anliegen und Problemen wie Gleichstellung von Frau und Mann, Rechten von Arbeitnehmern, Kinderarbeit, Klimawandel, Managerlöhnen, Datenschutz und Menschenrechten mit gutem Beispiel voran.

**Der Fussball bleibt bei allem Wandel eine Konstante. Er ist und bleibt der beliebteste und mächtigste Sport der Welt.**

# DER FUSSBALL KANN MEHR ALS EIN ABBILD DER GESELLSCHAFT SEIN

**Der Fussball hat stets die Kultur seiner Zeit verkörpert** und sich parallel zur Gesellschaft verändert.

Der Fussball kann positive Veränderungen bewirken, denn er ist weit mehr als ein Sport und gehört für Milliarden von Menschen zum täglichen Leben.

Die Aussage des einstigen Liverpool-Trainers Bill Shankly mag überspitzt sein, aber sie gilt mehr denn je: „Manche Leute sagen, Fussball sei eine Frage von Leben und Tod. Ich mag diese Einstellung nicht. Ich kann Ihnen versichern, dass es noch sehr viel ernster ist."

Der Fussball bietet seit je ein Forum zum Ausdruck von Zugehörigkeit und nationalen Gefühlen. Mit seiner Bedeutung, die weit über den Rasen hinausgeht, ist er für Spieler und Fans weit mehr als Sport. Er wirkt identitätsstiftend und fördert die Toleranz gegenüber anderen sozialen Gruppen.

Darüber hinaus ist er auch ein wirtschaftlicher Faktor.

Ebenso ist er Unterhaltung und kämpft gegen andere Freizeit- und Unterhaltungsformen um Marktanteile. Konkurrenten sind dabei nicht nur andere Sportarten wie Basketball oder Formel 1, sondern auch die gesamte elektronische Freizeitindustrie.

Der Fussball ist immer auch ein Abbild der Gesellschaft, doch er kann weit mehr sein, denn er hat die Wahl: Er kann dem Wandel folgen oder das Heft in die Hand nehmen und den Wandel selbst gestalten.

# DIE FIFA WEIST DEN WEG

**Die FIFA hat sich entschieden und das Heft in die Hand genommen.** Im Februar 2016 haben die FIFA-Mitgliedsverbände mit überwältigender Mehrheit mehrere wegweisende Reformen verabschiedet und die Führung des Weltfussballs damit grundlegend verbessert.

Zu nennen sind die klare Trennung von geschäftlichen und sportpolitischen Entscheidungen, verschärfte Leumundsprüfungen für hochrangige Funktionäre und eine stärkere Verpflichtung zur Förderung der Menschenrechte und des Frauenfussballs.

Zudem gelten auch für die Mitgliedsverbände und Konföderationen statutarische Good-Governance-Pflichten wie die jährliche Vorlage eines unabhängigen Buchprüfungsberichts und unabhängige Rechtsorgane.

Die Reformen konzentrieren sich auf vier Bereiche, die die FIFA für die Zukunft fit machen sollen: Führung, Transparenz, Rechenschaft und Vielfalt.

Der Umbau der FIFA wird und muss unter neuen Vorzeichen weitergehen, da von Dachverbänden immer mehr erwartet wird: mehr Vision, mehr Wirkung, mehr Information, mehr Transparenz, mehr Integration, mehr Vielfalt und mehr Rechenschaft.

Von Dachverbänden wie der FIFA wird auch erwartet, dass sie ihren Blick öffnen, Anliegen wie Nachhaltigkeit, Menschenrechten, Integration und Wirtschaftlichkeit Rechnung tragen und sich der wirtschaftlichen Ungleichgewichte, deren Auswirkungen auf den Sport und Sportveranstaltungen sowie der gebotenen Massnahmen bewusst sind.

Institutionen sehen sich darüber hinaus auch mit ganz neuen Herausforderungen und Aufgaben konfrontiert: Terrorismus, Gesundheit und Wohlergehen, Rechte von Arbeitnehmern und globaler Erwärmung, um nur einige zu nennen.

Die FIFA weiss, dass Worte allein nicht reichen, sondern Fans, Spieler, sonstige Teilnehmer, Geschäftspartner, Behörden und staatliche Stellen Taten erwarten.

Die FIFA wird deshalb weitere Massnahmen treffen, um die in sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen und ihre Vision zu verwirklichen.

# HÖHERES TEMPO

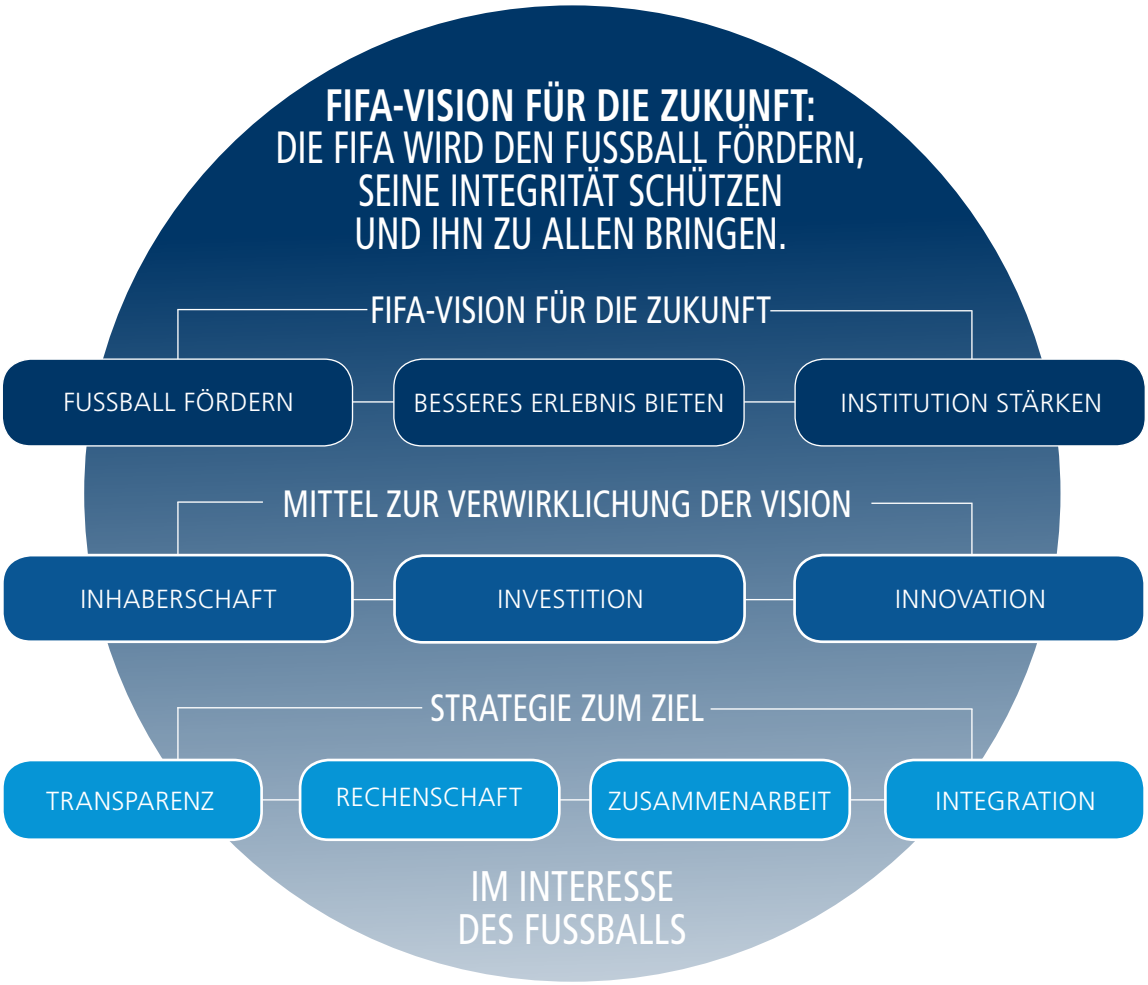
**Als Weltfussballverband ist die FIFA verpflichtet, den Fussball weltweit zu schützen und zu fördern und letztlich dafür zu sorgen, dass alle beim Fussball Spass haben.**

Die FIFA hat dank der Tradition des grössten Sports der Welt ein solides Fundament und ist dabei, die Standards zu erreichen, die von einem globalen Sportdachverband erwartet werden.

# NEUE VISION FÜR DIE ZUKUNFT DES FUSSBALLS

*Die FIFA wird den Fussball fördern, seine Integrität schützen und ihn zu allen bringen.*

# NEUES FIFA-MODELL



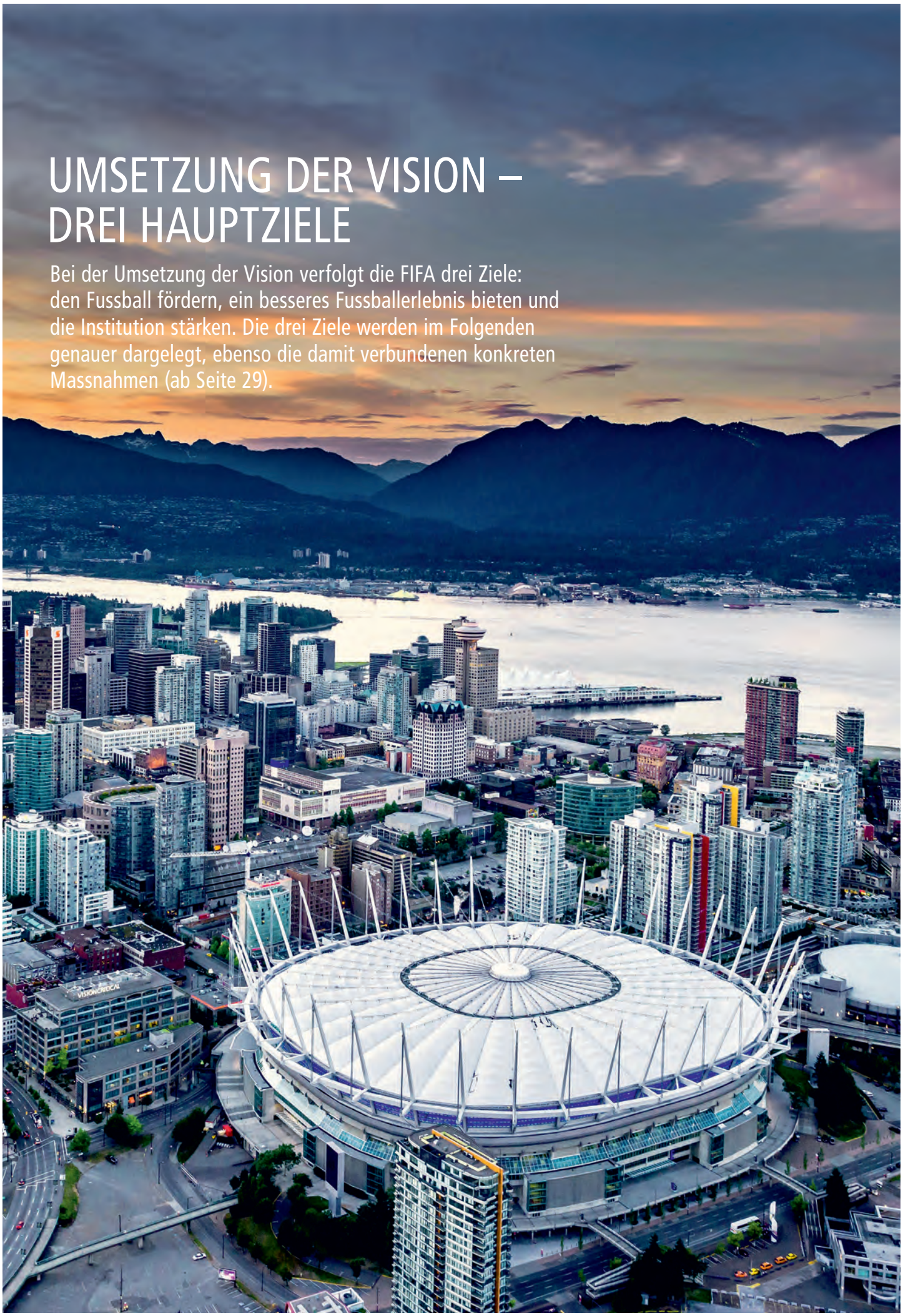

# KONKRETE UND MESSBARE ZIELE BIS 2026

**Bis zum Anpfiff der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2026™:**

- Mehr als 60 % der Weltbevölkerung ist am Fussball beteiligt – als Spieler, Trainer, Schiedsrichter oder Zuschauer.
- Die FIFA investiert über USD 4 Milliarden in die Fussballförderung und gibt dem Fussball damit die Mittel zurück, die sie mit ihren wichtigsten Wettbewerben und neuen technologischen Möglichkeiten erwirtschaftet.
- Im Sinne einer breiten Förderung verdoppelt die FIFA die Zahl der Spielerinnen auf 60 Millionen.
- Die FIFA erzielt dank besseren internen Abläufen und externen Geschäftsbeziehungen höhere Einnahmen und ist rentabler.

# UMSETZUNG DER VISION – DREI HAUPTZIELE

Bei der Umsetzung der Vision verfolgt die FIFA drei Ziele: den Fussball fördern, ein besseres Fussballerlebnis bieten und die Institution stärken. Die drei Ziele werden im Folgenden genauer dargelegt, ebenso die damit verbundenen konkreten Massnahmen (ab Seite 29).



1. DEN FUSSBALL FÖRDERN
2. BESSERES ERLEBNIS BIETEN
3. DIE INSTITUTION STÄRKEN

# DEN FUSSBALL FÖRDERN

Die FIFA wird sich noch stärker dafür einsetzen, den Fussball weltweit auf allen Stufen zu fördern und zu verbreiten, angefangen bei der Veranstaltung erstklassiger internationaler Wettbewerbe, die Milliarden Fans erreichen, bis zur Ausdehnung des Fussballangebots für Mädchen und Jungen rund um die Welt.

Die FIFA-Entwicklungsprogramme spielen dabei eine entscheidende Rolle und festigen den weltumspannenden Charakter der FIFA. Mit ihrem Engagement für die Fussballförderung und ihrer globalen Reichweite erschliesst und unterstützt die FIFA mehr Länder als die Vereinten Nationen. Mithilfe des Fussballs verbindet sie die Länder dieser Welt.

Das wird auch in Zukunft so bleiben, allerdings kann und muss die FIFA mehr dafür tun, damit ihr Engagement positiv wahrgenommen wird, alle einschliesst und die richtige Wirkung erzielt. Davon hängt die Zukunft des Fussballs ab.

**Die FIFA wird den Fussball mit aller Kraft strategisch weiterentwickeln, indem sie neue Zielgruppen und Regionen erschliesst. Die neue FIFA-Führung hat diese schwierige, aber zentrale Aufgabe bereits angepackt.**

Die FIFA steht im Dienst von 211 Mitgliedsverbänden, die unterschiedlichste Bedürfnisse haben und auf verschiedenen Entwicklungsstufen stehen. Jeder Verband hat ganz spezifische Herausforderungen an der Basis, wo die nächste Fussballgeneration heranwächst. Von jedem kann die FIFA lernen.

Als Weltfussballverband weiss die FIFA genau, welche Voraussetzungen und Massnahmen nötig sind, damit der Fussball weltweit wachsen und sich weiterentwickeln kann.

Zusammen mit den Mitgliedsverbänden und den Konföderationen wird die FIFA dafür sorgen, dass die einzelnen Parteien noch stärker von gezielten Investitionen profitieren, und gleichzeitig höhere verbindlichere Standards durchsetzen.

Im Geiste der Solidarität wird sich die FIFA noch stärker dafür einsetzen, dass der Fussball auch die entlegensten Winkel dieser Welt erreicht.

Ihre Entwicklungsarbeit muss noch stärker den verschiedenen Mitgliedern der Fussballgemeinschaft zugutekommen, allen voran den unzähligen Spielerinnen und Spielern, die

sämtliche Anschauungen, Glaubensrichtungen und Ethnien der Welt abdecken. Der Fussball ist wahrlich ein globaler Sport, der Menschen aller Kulturen und jeden Glaubens in seinen Bann zieht.

Um den Fussball noch wirkungsvoller und breiter zu fördern, muss die FIFA mit ihren vielen Interessengruppen zusammenarbeiten, angefangen bei den Spielern, Ligen und Klubs bis hin zu internationalen Organisationen, gesetzgebenden Organen und gemeinnützigen Institutionen, die sich mithilfe des Fussballs für soziale und humanitäre Anliegen einsetzen.

Um den Fussball zu fördern, wird die FIFA:

- das FIFA-Forward-Entwicklungsprogramm umsetzen, das mehr Investitionen, eine grössere Wirkung und bessere Kontrollen bei der Mittelvergabe garantiert,
- zur Förderung und flächendeckenden Verbreitung des Frauenfussballs eine Strategie mit Zielwerten entwickeln und umsetzen,
- das Lizenzprogramm für Profivereine weltweit ausdehnen.

# BESSERES ERLEBNIS BIETEN

## FÜR ALLE

Wie keine andere Sportorganisation der Welt pflegt die FIFA breite, zentrale und flexible Kontakte zu verschiedensten Gruppen wie Fans, Spielern, Geschäftspartnern und Sendeanstalten.

Bei aller Förderung des Fussballs muss die FIFA auch darauf achten, dass sie für diejenigen, die ihr bei ihrer Mission helfen, interessant bleibt.

Wichtiges Mittel dazu ist die moderne Technologie, die unseren Kosmos verkleinert hat und dank virtuellen Netzwerken einen schnellen und einfachen Informationsaustausch ermöglicht, wie wir ihn kaum für möglich gehalten hätten.

Innovationen wie HD-Fernsehen, digitales Streaming, Mobilgeräte und Plattformen sozialer Medien haben den Sport und die Beziehungen zu seinen Fans revolutioniert.

Die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ lockt weiterhin Massen in die topmodernen Stadien und zieht über verschiedenste Kanäle immer mehr Menschen in ihren Bann. Die FIFA wird alles daran setzen, auch denjenigen, die nicht live vor Ort sein können, ein ebenso grossartiges Erlebnis zu bieten – und das ganz nach deren Bedürfnissen.

Die Technologie hat die traditionellen Partnerschaften, die die Vision der FIFA finanzieren, radikal verändert und wird dies auch in Zukunft tun. Die FIFA und ihre Geschäftspartner müssen den neuen Gegebenheiten Rechnung tragen und ihre Marken mit Innovationen füreinander noch attraktiver machen.

Um allen ein noch besseres Fussballerlebnis zu bieten, wird die FIFA:

- die Struktur der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ optimieren,
- ihre Präsenz im E-Sport ausbauen,
- Anlagemöglichkeiten verfolgen, um den Fussball in jeder Hinsicht weiterzuentwickeln.

## FÜR DIE FANS

**Erinnern Sie sich noch an Ihr erstes Fussballerlebnis?** War es ein grossartiger Sieg, eine verheerende Niederlage oder sonst ein unvergesslicher Moment, den Sie mit Freunden, Familienangehörigen oder vielleicht Wildfremden erlebt haben? Viele werden zweifellos an ihre ersten Schritte auf dem Fussballplatz oder ihr erstes Spiel als Zuschauer im Stadion denken, weit mehr werden sich aber an ein Spiel erinnern, das sie weit abseits des Stadions mitverfolgt haben.

In der Fülle an Unterhaltungsangeboten **muss die FIFA interessant bleiben – sowohl für die heutigen Fans als auch für diejenigen, die den Fussball erst noch für sich entdecken werden.**

Der Fussball ist der beliebteste und mächtigste Sport der Welt. Nur wenn die FIFA der Zeit voraus ist und den Fans in den Stadien und unterwegs weiterhin ein erstklassiges Erlebnis bietet, kann der Fussball diese Stellung halten.

**Die FIFA muss dazu genau verstehen, wie die unzähligen Fussballfans ticken, die mit zunehmender Begeisterung mehr Zeit und Geld für den Fussball aufwenden.**

**Die FIFA muss mit den Fans offen und effizient kommunizieren,** sie über moderne Plattformen tagtäglich ansprechen und für sie so eine bewährte und zuverlässige Informations- und Unterhaltungsquelle bleiben.

Vor allem aber muss sie dafür sorgen, dass über leicht zugängliche Kanäle noch mehr Fans in den Genuss von noch mehr Fussball kommen.

Um den Fans ein noch besseres Erlebnis zu bieten, wird die FIFA:

- ein topmodernes System zur Fanbindung entwickeln,
- den Kartenverkauf modernisieren,
- ihre Digital- und Mobilstrategie verbessern.

## FÜR SPIELER, TRAINER UND SCHIEDSRICHTER

Neben den Zuschauern in den Stadien und zu Hause muss die FIFA auch den Spielern, Trainern und Schiedsrichtern auf dem Platz ein besseres Erlebnis bieten. Dank technologischen Innovationen können die Spieler immer bessere Leistungen zeigen, Trainer gezielter arbeiten und Schiedsrichter die Integrität des Fussballs noch besser schützen.

2016 hat die FIFA zusammen mit dem IFAB ein detailliertes Protokoll für Live-Tests mit Video-Schiedsrichterassistenten verfasst. Dank Videoaufnahmen können Schiedsrichter klare spielbestimmende Fehlentscheidungen verhindern, etwa bei Toren, Strafstössen, Vorfällen im Zusammenhang mit Feldverweisen oder Spielerverwechslungen.

Und das ist erst der Anfang, denn die FIFA wird weiter in Technologien investieren, von denen all diejenigen profitieren werden, die überall auf der Welt erstklassigen Fussball bieten.

## FÜR GESCHÄFTSPARTNER

Wie die Fans tragen auch die FIFA-Geschäftspartner wesentlich dazu bei, den Fussball zu fördern, erstklassige Fussballwettbewerbe zu veranstalten und mithilfe der FIFA-Mitgliedsverbände in den Fussball zu investieren.

Gemeinsam mit ihren Partnern hat die FIFA viel erreicht. Die FIFA-Partner, die Sponsoren der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ und die vielen Sendepartner finanzieren die Arbeit der FIFA und erhalten dafür Zugang zu den vielen verschiedenen Fan- und Kundengruppen des Fussballs.

**Da sich mit den neuen Technologien auch neue Kommunikationsmöglichkeiten bieten, suchen die FIFA-Geschäftspartner nach neuen Wegen, ihre Marken noch breiter und wirkungsvoller zu präsentieren.**

Um den Geschäftspartnern ein noch besseres Erlebnis zu bieten, wird die FIFA:

- das FIFA-Geschäftsprogramm überprüfen, einschliesslich:
  - der Beteiligung der FIFA-Geschäftspartner
  - des globalen FIFA-Lizenzprogramms
  - zusätzlicher Einnahmequellen

# DIE INSTITUTION STÄRKEN

## BEI DER FIFA

Die FIFA kann den Fussball nur wirksam fördern, wenn sie sich umfassend reformiert und ein tragfähiges Fundament für das Wachstum des Fussballs legt.

Sie hat sich deshalb nicht nur eine neue Führung gegeben, sondern mit überwältigender Mehrheit auch weitreichende Reformen beschlossen, die für einen fundamentalen Mentalitätswandel stehen.

Diese Reformen, die hinsichtlich Unternehmensführung, Transparenz und Rechenschaft wesentliche Verbesserungen bringen, waren von einer internen Reorganisation begleitet. Gebildet wurden zwei Ressorts, von denen sich das eine um die Fussballförderung sowie alle Wettbewerbe und Veranstaltungen kümmert und das andere um alle Geschäfte, die die Kernaufgabe der FIFA finanzieren. Gleichzeitig wurden auch die Finanzkontrollen und die Compliance-Standards verbessert.

## IM UMFELD DES FUSSBALLS

Die FIFA hat sich aber nicht nur mit sich selbst, sondern auch mit der Aussenwelt beschäftigt, um sich ihrer Pflichten gegenüber der gesamten Gesellschaft zu vergegenwärtigen.

Die FIFA ist sich bewusst, dass sie durch ihre Arbeit national und lokal Spuren hinterlässt und die Bevölkerung vor Ort in verschiedenster Hinsicht tangiert.

Sie achtet deshalb streng darauf, sich an die geltenden sozialen Standards zu halten und diese wo möglich zu verbessern. Die neue FIFA-Führung hat sich zu den Menschenrechten und zur Vielfalt bekannt und wird sich diesbezüglich noch stärker engagieren.

Sie wird auch ihre Mitgliedsverbände stärker kontrollieren und dafür sorgen, dass alle Akteure die Interessen des Fussballs optimal vertreten und sich an die massgebenden Verhaltensstandards halten.

**Dazu muss die FIFA ihr Netz ausweiten und an ausgewählten Orten neue regionale Zweigstellen einrichten, die die Akteure vor Ort ausbilden und die Entwicklungsarbeit und andere Belange der 211 Mitgliedsverbände stärker kontrollieren.**

Um die Institution zu stärken, wird die FIFA

- **bei sich**
  - Reformen umsetzen,
  - einen internen Talentpool schaffen,
  - dafür sorgen, dass sie ihrer Aufgabe gewachsen ist,
  - kommunizieren, zuhören und lernen,
  - vor Ort möglichst viel Positives bewirken,
  - die Menschenrechte und die Gleichstellung von Frau und Mann fördern,

- **im Umfeld des Fussballs**
  - ihr Netzwerk neu gestalten und modernisieren,
  - regionale FIFA-Zweigstellen aufbauen,
  - die Zusammenarbeit mit allen Akteuren auf und neben dem Platz fördern.

# DIE STRATEGIE ZUM ZIEL

Die FIFA wird mehr in die Fussballförderung investieren, mit Innovationen die Zukunft des Fussballs gestalten, attraktive Inhalte verbreiten und ihre Arbeit rund um die Welt stärker kontrollieren.

# INVESTITION

DIE FIFA wird sich rund um die Welt noch stärker für den Schutz, das Wachstum und die Wirkung des Fussballs einsetzen, indem sie erheblich mehr finanzielle und personelle Mittel in die Fussballförderung und das Fussballerlebnis investiert.

# INNOVATION

DIE FIFA wird mit technologischen Neuerungen das Fussballerlebnis steigern, angefangen bei der Spielerförderung über die Kommunikation mit den Fans zu Hause bis zur Veranstaltung einzigartiger Wettbewerbe.

# INHABERSCHAFT

DIE FIFA wird mehr Verantwortung übernehmen, was die Leitung, das Ausmass und die Wirkung ihrer Tätigkeit anbelangt, und in einem gestärkten Fussballumfeld direkter mit den verschiedenen Akteuren zusammenarbeiten.

# GRUNDSÄTZE

Um ihre Strategie umzusetzen, ihre Ziele zu erreichen und ihre übergeordnete Vision einer FIFA 2.0 zu realisieren, stützt sich die FIFA auf vier Grundsätze.

# TRANSPARENZ

DIE FIFA folgt bei der Führung und Förderung des Fussballs, ihrer Geschäftstätigkeit und ihren Beziehungen zu wichtigen Interessengruppen dem Gebot der Transparenz.

# RECHENSCHAFT

DIE FIFA übernimmt für ihr Tun Verantwortung und schuldet den Fussballakteuren rund um die Welt, insbesondere ihren Mitgliedsverbänden, Rechenschaft.

# INTEGRATION

DIE FIFA widerspiegelt die Welt und die Gemeinschaften, in denen sie tätig ist und wo sie dazu verpflichtet ist, die Interessen von Fans, Spielern und sonstigen Gruppen bestmöglich zu vertreten.

# ZUSAMMENARBEIT

DIE FIFA wird ihr Beziehungsnetz vergrössern und aktiv auf das vielfältige Fussballumfeld zugehen, um dessen Bedürfnisse und Interessen mit denjenigen des Fussballs in Einklang zu bringen.

# TATEN STATT WORTE – DIE VISION WAHRMACHEN

Im Folgenden werden die konkreten Massnahmen dargelegt, mit denen die FIFA die drei Hauptziele ihrer Vision – den Fussball fördern, seine Integrität schützen und ihn zu allen bringen – erreichen will.

# DEN FUSSBALL FÖRDERN

1. UMSETZUNG DES FIFA-FORWARD-ENTWICKLUNGSPROGRAMMS
2. DEN FRAUENFUSSBALL FÖRDERN UND FLÄCHENDECKEND VERBREITEN
3. GLOBALES FIFA-KLUBLIZENZIERUNGSPROGRAMM

# BESSERES ERLEBNIS BIETEN

1. WM-STRUKTUR OPTIMIEREN
2. PRÄSENZ DER FIFA IM E-SPORT AUSBAUEN
3. IN DIE ZUKUNFT INVESTIEREN
4. SYSTEM ZUR FANBETEILIGUNG ENTWICKELN
5. KARTENVERKAUF MODERNISIEREN
6. BESSERE DIGITAL- UND MOBILSTRATEGIE DER FIFA VERBESSERN
7. BESSERES ERLEBNIS FÜR DIE AKTEURE AUF DEM SPIELFELD
8. GESCHÄFTSPROGRAMM ÜBERPRÜFEN

# INSTITUTION STÄRKEN

1. REFORMEN UMSETZEN
2. DAMIT DIE FIFA IHRER AUFGABE GEWACHSEN IST
3. KOMMUNIZIEREN, ZUHÖREN UND LERNEN
4. DEN NUTZEN VOR ORT OPTIMIEREN
5. FONDS FÜR IMPACT INVESTING (WIRKUNGSORIENTIERTE ANLAGEN)
6. MENSCHENRECHTE FÖRDERN
7. NEUGESTALTUNG DES FIFA-NETZWERKS
8. AUFBAU REGIONALER FIFA-ZWEIGSTELLEN
9. STÄRKERE ZUSAMMENARBEIT MIT INTERESSENGRUPPEN

# DEN FUSSBALL FÖRDERN

# DEN FUSSBALL FÖRDERN

## 1. UMSETZUNG DES FIFA-FORWARD-ENTWICKLUNGSPROGRAMMS

Das FIFA-Forward-Entwicklungsprogramm bildet die Grundlage für die Förderung des Fussballs.

Das 2016 lancierte FIFA-Forward-Entwicklungsprogramm bietet strukturierte, praktische und massgeschneiderte Lösungen, die den Bedürfnissen jedes einzelnen Mitgliedsverbands und der Abermillionen, die auf der ganzen Welt in den Fussball involviert sind, Rechnung tragen.

Das Programm verfolgt in der globalen Fussballförderung einen völlig neuen Ansatz, indem es den Mitgliedsverbänden den nötigen Spielraum lässt, je nach Bedürfnis eigene Entwicklungsziele zu setzen.

Im Gegenzug sind sie verpflichtet, strengere Rechenschaftsstandards und strukturelle Vorgaben einzuhalten, damit die Investitionen die an Ziele geknüpfte Wirkung erzielen.

Das FIFA-Forward-Entwicklungsprogramm basiert auf den drei Grundsätzen **mehr Investitionen, mehr Wirkung und mehr Kontrolle** und soll der FIFA dabei helfen, den Fussball mit ihren Mitteln noch gezielter zu fördern und zu unterstützen, so dass er sein Potenzial in jedem Land ausschöpfen kann.

### MEHR INVESTITIONEN IN DIE FUSSBALLFÖRDERUNG

Das FIFA-Forward-Entwicklungsprogramm, das vom FIFA-Kongress für den Budgetzyklus 2015–2018 bewilligt wurde, gewährt jedem Mitgliedsverband für vier Jahre Entwicklungsgelder in der Höhe von USD 5 Millionen.

Jeder Mitgliedsverband hat damit jährlich Anspruch auf USD 1,25 Millionen, USD 750 000 davon für massgeschneiderte Projekte wie Spielfelder, Jugendwettbewerbe oder Frauenfussballförderung. Die restlichen USD 500 000 sind Beiträge an die laufenden Betriebskosten etwa für Administration und Führung, die Umsetzung von Compliance-Vorgaben oder die Anstellung von Personal für die Verwaltung des Fussballs.

Mitgliedsverbände, die ihre Betriebskosten ohne Fremdmittel decken können, können diesen Beitrag für andere Projekte nutzen.

Auch die sechs Konföderationen erhalten Forward-Beiträge: je USD 40 Millionen für vier Jahre. Das sind USD 18 Millionen mehr als bisher.

Mit dem Forward-Programm investiert die FIFA wesentlich mehr in die Förderung des Fussballs. Pro WM-Zyklus, d. h. für vier Jahre, erhält jeder Mitgliedsverband USD 4 Millionen mehr als bislang.

Diese zusätzlichen Investitionen, die durch die Einnahmen aus unseren wichtigsten Wettbewerben gedeckt werden, gehen mit ausgedehnten Kontrollen und Auswertungen einher, damit die gewährten Mittel eine grösstmögliche Wirkung erzielen, der Fussball sinnvoll gefördert wird und die FIFA ihre Finanzen jederzeit im Griff hat.

Für Mitgliedsverbände, die auf zusätzliche Hilfe angewiesen sind, leistet die FIFA darüber hinaus gezielte Unterstützung etwa in Form von grundlegender Fussballausrüstung, Zuschüssen für die Berufsausbildung oder Beiträgen an die Reisekosten der Nationalteams für Spiele im Ausland.

Mit solchen Reisebeiträgen wird verhindert, dass Mitgliedsverbände allein aufgrund ihrer isolierten Lage oder hoher Reisekosten benachteiligt werden. Für die FIFA ist dies ein Gebot der Solidarität im Fussball. Nationalteams aller Stufen müssen uneingeschränkt an allen Wettbewerben teilnehmen können.

Die weltweite Förderung des Fussballs geht aber weit über das Spielfeld hinaus. Mit ihren Programmen bietet die FIFA ihren Mitgliedsverbänden daher verschiedene Möglichkeiten, ihre Führungsstrukturen und -prozesse zu verbessern und so effizienter und professioneller zu werden.

Die FIFA-Programme setzen auf moderne Technologie, fördern die organisatorische Kompetenz der Mitgliedsverbände und verpflichten diese zur Einhaltung einheitlicher Betriebsstandards.

Zwecks Förderung und Verbreitung operativer Standards haben Angestellte der Mitgliedsverbände dank einem Austausch- und Praktikumsprogramm zudem die Möglichkeit, berufliche Erfahrung zu sammeln und praktische Kenntnisse zu erwerben. Herausragende Talente, die im Verband Projekte im Bereich Fussballförderung umsetzen möchten, können sich in Fachgebieten wie Kinder- oder Frauenfussballförderung bei anderen Mitgliedsverbänden und Konföderationen weiterbilden und praktische Einsätze absolvieren.

Wie bei jedem Austauschprogramm sollen darüber hinaus auch die gegenseitigen Beziehungen gestärkt und das kulturelle Verständnis – hier in der FIFA-Fussballgemeinschaft – gefördert werden.

Das Austausch- und Praktikumsprogramm steht neben administrativem Personal auch technischen Betreuern und all denjenigen offen, die in der Jugendförderung, dem Kinder- und Frauenfussball oder im Schiedsrichterwesen tätig sind.

In den Mitgliedsverbänden und Konföderationen liegt viel Wissen brach. Nur wenn dieses genutzt und gefördert wird, können sich bei der Fussballförderung weltweite Standards durchsetzen.

## MEHR WIRKUNG UND MEHR RENDITE

Die zusätzlichen Fussballinvestitionen der FIFA werden mit modernen Instrumenten und Mechanismen verwaltet, damit sie mit ihren Mitteln zur Fussballförderung eine grösstmögliche Wirkung und Effizienz erzielen.

Die Mitgliedsverbände nehmen zuerst bei sich eine Situationsanalyse zum Fussball und seines Potenzials vor, woraufhin sie mit der FIFA konkrete Entwicklungsprioritäten und -ziele festlegen. Massnahmen, die den Fussball am besten fördern, haben Vorrang. Dazu zählen etwa Investitionen in die Spielinfrastruktur, den Frauen- und Jugendfussball oder in nationale Wettbewerbe.

Die FIFA koppelt ihre Beiträge an das Erfüllen konkreter Voraussetzungen, die sie für ein nachhaltiges und verantwortungsvolles Management des Fussballs auf nationaler Ebene als notwendig erachtet.

Im Sinne der Gleichstellung von Frau und Mann müssen mindestens zwei der Voraussetzungen, die zu zusätzlichen Beiträgen berechtigen, den Frauenfussball betreffen.

All diese Massnahmen und Investitionen bei den Mitgliedsverbänden und Konföderationen begünstigen einheitliche Standards in der Fussballverwaltung. Da sich ihre Wirkung konkret messen lässt, garantieren sie dem Fussball auf der ganzen Welt ein tragfähiges Fundament.

Für jede der folgenden Voraussetzungen erhalten Mitgliedsverbände Entwicklungsgelder:

- Beschäftigung eines Generalsekretärs
- Beschäftigung eines technischen Direktors
- Organisation einer Männerliga
- Organisation einer Frauenliga
- Organisation einer Juniorenliga
- Organisation einer Juniorinnenliga
- Strategie zur Förderung und Entwicklung des Frauenfussballs
- Umsetzung eines Good-Governance-/ Integritätsprogramms
- Strategie zur Förderung und Entwicklung des Kinderfussballs
- Strategie zur Förderung und Entwicklung des Schiedsrichterwesens

## STRENGERE KONTROLLE DER MITTELVERWENDUNG

Die höheren Investitionen in den Fussball bedingen zusätzliche Kontrollmechanismen. Zudem muss ihre Wirkung richtig gemessen werden.

Sowohl bei sich selbst als auch bei den Konföderationen und Mitgliedsverbänden muss die FIFA dafür sorgen, dass die zusätzlichen Fussballinvestitionen transparent, sorgsam und wirkungsvoll genutzt werden.

Die FIFA wird mithilfe der erforderlichen Ressourcen genau darauf achten, dass das Forward-Reglement eingehalten wird, den Projektfortschritt systematisch verfolgen und so den Empfängern dabei helfen, vor Ort die grösstmögliche Wirkung zu erzielen.

Die Mitgliedsverbände und Konföderationen sind vertraglich verpflichtet, die Mittel der FIFA gemäss den Bestimmungen des Forward-Reglements zu verwenden.

Die Empfänger müssen sich jährlich einer unabhängigen Buchprüfung unterziehen. Beiträge von über USD 300 000 müssen von der Entwicklungskommission, der zur Hälfte unabhängige Mitglieder angehören müssen, bewilligt werden.

Die Umsetzung dieser Massnahmen erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen der FIFA-Administration und den beteiligten Parteien. Die FIFA wird für die Mitgliedsverbände und Konföderationen deshalb praktische Richtlinien für Entwicklungsprojekte erlassen.

Mit dem Forward-Programm kann die FIFA die weltweiten Standards in der Fussballverwaltung weiter verbessern und professionalisieren, was letztlich direkt dem Fussball zugutekommt.

## 2.
## DEN FRAUENFUSSBALL FÖRDERN UND FLÄCHENDECKEND VERBREITEN

Die FIFA ist sich bei der Förderung des Fussballs bewusst, dass mehr für die breite sportliche und wirtschaftliche Entwicklung des Mädchen- und Frauenfussballs getan werden kann, zumal der Frauenfussball dem Fussball weltweit Wachstumschancen bietet.

Trotz der erheblichen Entwicklung des Frauenfussballs und der Rolle der Frauen im Fussball seit der ersten FIFA Frauen-Weltmeisterschaft™ im Jahr 1991 hat der Frauenfussball sein Potenzial noch nicht ausgeschöpft.

Mit den beschlossenen Reformen hat die FIFA einen entscheidenden Schritt vorwärts gemacht, indem sie jede Konföderation verpflichtet, mindestens eine Frau in den FIFA-Rat zu wählen, und Frauen auf oberster Ebene damit gezielt fördert.

Über ihr neues Forward-Entwicklungsprogramm gewährt sie den Mitgliedsverbänden zudem zusätzliche für den Frauenfussball zweckgebundene Mittel.

Doch das allein genügt nicht.

Die 30 Millionen Spielerinnen haben mehr verdient. Die FIFA wird deshalb alles daran setzen, den Frauenfussball mit derselben Beharrlichkeit zu fördern, wie sie diese auch in anderen Fussballbereichen an den Tag legt.

Dies gilt auch für die weltweite Förderung des Kinderfussballs, die Nachwuchsförderung, die Entwicklung von Wettbewerben und Ligen, die Trainerförderung und die Verbesserung der Infrastruktur.

Damit der Frauenfussball die nötige Kompetenz und Aufmerksamkeit erhält, hat die FIFA erstmals eine eigene Frauenfussballdivision geschaffen, die für den Frauenfussball eine Entwicklungs- und Geschäftsstrategie erarbeiten und umsetzen wird.

Unter der Leitung der neuen Frauenfussballdirektorin ist die Division für die Förderung, Führung und Leitung des Frauenfussballs und seiner Wettbewerbe verantwortlich und fördert mit neuen und innovativen Konzepten die Entwicklung und Vermarktung des professionellen und internationalen Frauenfussballs.

### Fussballförderung beginnt mit Bildung

Der Fussball fördert einen gesunden Lebenswandel, ermöglicht den sozialen Aufstieg und hilft bei der Bekämpfung zentraler Probleme wie Vorurteile und Diskriminierung. Diese Botschaft verbreiten die FIFA und ihre Mitgliedsverbände.

### Mädchen im Fussball halten

Gemäss der Women's Sport Foundation hören Mädchen mit 14 Jahren doppelt so häufig mit dem Sport auf wie Jungen. Mit 17 Jahren hat mehr als die Hälfte der Mädchen komplett

mit dem Sport aufgehört. Obwohl der Sport nachweislich das Selbstvertrauen stärkt und negative soziale Einflüsse und geschlechtsspezifische Vorurteile bekämpft, kehren die Mädchen dem Sport vor und nach der Pubertät immer noch in Scharen den Rücken.

Experten führen dies u. a. auf den mangelnden Zugang, das soziale Stigma, den geringeren Erfahrungswert und das Fehlen positiver Vorbilder zurück.

Die FIFA hat vielfältige Einflussmöglichkeiten, die nötigen Ressourcen und den festen Willen, die Lösung dieser Probleme voranzutreiben.

Sie wird dazu die Frauenfussballwettbewerbe weltweit weiterentwickeln, die technische Entwicklung fördern sowie auf und neben dem Platz viel mehr Frauen einbinden.

Die Förderung des Frauenfussballs erfordert darüber hinaus eine enge Zusammenarbeit zwischen allen FIFA-Interessengruppen, angefangen bei den Mitgliedsverbänden über die Geschäftspartner bis hin zu den Profispielerinnen.

Gemeinsam müssen sie einen Schritt weitergehen und dafür sorgen, dass Frauen im Fussball nicht diskriminiert, sondern aktiv ermuntert werden, sich als Spielerinnen, Zuschauerinnen oder Funktionärinnen zu beteiligen.

**Die FIFA wird zu diesem Zweck streng darauf achten, dass ihre Politik, ihre Praxis und ihr kulturelles Verständnis auf verschiedenen Ebenen wirklich etwas bewirken. Sie wird ebenfalls dafür sorgen, dass auch ihre Mitgliedsverbände, Konföderationen und das ganze Umfeld des Fussballs Initiativen zur Gleichstellung von Frau und Mann umsetzen.**

Um auch private Investitionen in den Frauenfussball zu fördern, wird die Frauenfussballdivision zusammen mit der FIFA-Handelsdivision ein Geschäftskonzept entwickeln, das Partnern die Möglichkeit bietet, gezielt in den Frauenfussball zu investieren.

Die Geschäftspartner spielen bei der Weiterentwicklung des Frauenfussballs eine entscheidende Rolle, ebenso ehemalige und aktuelle Spitzenspielerinnen, die im Auftrag der FIFA für den Frauenfussball und seine Werte werben werden.

UM DEN FRAUENFUSSBALL WELTWEIT ZU FÖRDERN, WIRD DIE FIFA:

bis 2017 eine neue Strategie zur Frauenfussballförderung entwickeln, einschliesslich:

- Finanzierung und Weiterentwicklung der neuen Frauenfussballdivision unter der Leitung der Frauenfussballdirektorin
- Entwicklung von Kinderfussballprogrammen für alle Mitgliedsverbände
- Förderung von Frauen, damit diese ihr Talent international und auf Klubebene zeigen können
- Entwicklung eines Geschäftskonzepts für den Frauenfussball
- Förderung von Partnerschaften mit renommierten Organisationen, die sich weltweit für die Anliegen von Mädchen und Frauen einsetzen

## 3. GLOBALES FIFA-KLUBLIZENZIERUNGSPROGRAMM

Die breite internationale Förderung des Männer- und Frauenfussballs führt für die FIFA über die Förderung des professionellen Vereinsfussballs.

Bis Ende 2016 wird die FIFA daher zusammen mit den sechs Konföderationen die Klublizenzierung weltweit ausdehnen. Diese verpflichtet die Klubs zur Einhaltung von Mindeststandards in Schlüsselbereichen wie Jugendförderung und Fairness, Infrastruktur, Personal und Administration sowie Recht.

Die weltweite Einführung erfordert globale Standards, wobei jede Konföderation die nötige Flexibilität haben soll, diese den Gegebenheiten vor Ort anzupassen.

Zusammen mit den Konföderationen und anschliessend mit den Mitgliedsverbänden werden spezifische Lizenzprogramme erarbeitet. Diese werden:

- die Glaubwürdigkeit und die Integrität von Klubwettbewerben wahren,
- die Professionalität innerhalb der Fussballgemeinschaft verbessern,
- die Werte des Sports wie Fairness verbreiten und ein sicheres Spielumfeld fördern,
- die Transparenz bei den Klubfinanzen verbessern,
- die Transparenz bei den Eigentümerverhältnissen der Klubs verbessern,
- die Transparenz bei den Machtverhältnissen in den Klubs verbessern.

Die Klublizenzierung dient vorab der Entwicklung und Regelung, soll letztlich aber zu einem Motor für die Professionalisierung des Fussballs werden.

# BESSERES ERLEBNIS BIETEN

# BESSERES ERLEBNIS BIETEN

Die FIFA will allen im Fussball ein besseres Erlebnis bieten und dafür sorgen, dass alle Spass haben.

## FÜR ALLE:
## 1.
## WM-STRUKTUR OPTIMIEREN

Nur wenn die FIFA ihre grossen Wettbewerbe wie die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ effizient plant und erstklassig durchführt, kann sie ihre Mission verwirklichen.

Die FIFA-Wettbewerbe sind mehr als Sportwettkämpfe und Unterhaltung, indem sie unzählige Menschen mit den unterschiedlichsten Lebensläufen miteinander verbinden.

Die FIFA will die Weltmeisterschaft und ihre anderen grossen Wettbewerbe noch attraktiver machen, ohne jedoch an ihrem Fundament zu rütteln. Auch in Zukunft werden sie internationalen Fussball mit den besten Spielern und den grössten Fussballfans der Welt bieten.

Neben der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™, mit der sich die FIFA weitgehend finanziert, veranstaltet die FIFA jedes Jahr noch weitere erstklassige Wettbewerbe und präsentiert den Fussball somit fortwährend in vielen Formen.

Insgesamt sind es 24 Wettbewerbe über vier Jahre, die der FIFA nicht nur die nötigen Mittel für Programme wie FIFA-Forward liefern, sondern jungen Männern und Frauen auch die Möglichkeit bieten, ihren Traum zu verwirklichen und vor einer gewaltigen Kulisse Fussball zu spielen.

Über die Jahre ist die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ aber enorm gewachsen.

Vor 30 Jahren war sie noch viel kleiner und hatte damit für die Austragungsländer und ihre Region weit geringere soziale, wirtschaftliche und politische Auswirkungen.

Die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ bietet den Austragungsländern heute ungleich grössere wirtschaftliche Chancen. Sie profitieren nicht nur kurz-, sondern auch langfristig von Investitionen in die lokale Infrastruktur, ausländischen Investitionen und der Schaffung von Stellen für das Turnier. Die Weltmeisterschaft ist daher bei Ländern rund um die Welt begehrt.

Im Gleichschritt mit den Einnahmen haben sich aber auch die WM-Kosten massiv erhöht.

So haben sich die WM-Budgets von 2006 (Deutschland) bis 2014 (Brasilien) fast verdoppelt. Länder, die erstmals eine Weltmeisterschaft ausrichten wollen, stehen deshalb vor grossen finanziellen Hürden.

**Um die Weltmeisterschaft wieder rentabler zu machen – sprich die Einnahmen zu steigern, die Kosten zu senken und operativ effizienter zu werden –, wird die FIFA die Wettbewerbsstruktur überdenken.**

Das derzeitige Betriebsmodell für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ arbeitet mit einem lokalen Organisationskomitee (LOC), d. h. einem Vertragspartner mit Sitz im Gastgeberland, der für die Organisation des wichtigsten Wettbewerbs der FIFA beträchtliche Verantwortung trägt. Diese Struktur mit zwei eigenständigen Organisationen, die aber zusammenarbeiten müssen, ist ineffizient und teuer.

Das WM-Betriebsmodell muss deshalb geändert werden. Die FIFA wird zu diesem Zweck eine Arbeitsgruppe einsetzen und damit beauftragen, die nötigen operativen Reformen anzugehen und ein Modell vorzulegen, das diesen globalen Fussballwettbewerb optimal durchführen kann. Anstelle des LOC-Modells sind dabei zentralisierte Betriebskonzepte zu prüfen, etwa eine WM-Tochtergesellschaft, die zusammen mit den Konföderationen und weiteren Interessengruppen gegründet wird.

Die FIFA wird zudem Prozesse einführen, die in der WM-Vorbereitung vor Ort strengere Kontrollen gewährleisten. Da der Fussball auf der ganzen Welt immer populärer wird und sowohl in aufstrebenden aus auch in etablierten Märkten neue Fans erreicht, wird die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ für Schwellenländer immer attraktiver. Die FIFA sieht sich angesichts der Verhältnisse vor Ort dadurch auch zunehmend mit sozialen Fragen konfrontiert.

Da sie Schaden von der Weltmeisterschaft abwenden muss, wird sie den bestehenden Richtlinien mehr Nachdruck und Geltung verschaffen und dafür sorgen, dass die WM-Vorbereitung nicht nur dem FIFA-Ethikreglement, sondern auch den Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen entspricht.

UM DIE WM-STRUKTUR ZU OPTIMIEREN, WIRD DIE FIFA:

- eine Arbeitsgruppe bilden und damit beauftragen, das WM-Betriebsmodell zu überdenken und die optimale Struktur für den ultimativen internationalen Fussballwettbewerb zu finden. Zu diesem Zweck wird sie die Möglichkeit eines Konsortiums oder einer Tochtergesellschaft der FIFA, der Konföderationen und weiterer Interessengruppen prüfen, das/die die gesamte Verantwortung für die FIFA-Wettbewerbe übernehmen wird. Dieses Gebilde könnte auch Dienstleistungen für Dritte oder Organisatoren anderer Sportgrossveranstaltungen erbringen.

- Die Arbeitsgruppe wird auf der Grundlage der bereits umgesetzten Verbesserungen zudem das geltende WM-Bewerbungsverfahren analysieren und konkrete Änderungen empfehlen, um ein effizientes und transparentes Verfahren zu gewährleisten, das auf soliden technischen Analysen und einem offenen Dialog mit den massgebenden Interessengruppen beruht.

## FÜR ALLE:
## 2.
## PRÄSENZ DER FIFA IM E-SPORT AUSBAUEN

Die FIFA will nicht nur die Einnahmen aus ihren wichtigsten Wettbewerben optimieren, sondern mit ihren Produkten auch andere Einnahmequellen erschliessen und das Angebot für Fans und Kunden diversifizieren.

Ein lohnenswertes Geschäft ist für die FIFA der Lizenzvertrag für das überaus populäre FIFA-Videospiel. Sie erhält dank dem Vertrag mit ihrem Technologielieferanten Lizenzgebühren aus dem Verkauf und dem Vertrieb der FIFA-Konzession und bleibt in der digitalen Welt und bei der wachsenden Gaming-Gemeinschaft im Gespräch.

Die FIFA-Konzession sichert der FIFA folglich nicht nur Mittel für ihre Entwicklungsprogramme und Wettbewerbe, sondern auch Präsenz und Aufmerksamkeit zwischen den Weltmeisterschaften.

Seit 2004 organisiert die FIFA für die besten FIFA-Videospieler den FIFA Interactive World Cup.

2016 nahmen über 2,3 Millionen Spieler teil, von denen 32 beim Finale in New York um ein Preisgeld von USD 25 000 und eine Reise zu einer der wichtigsten Preisverleihungen im Sport kämpften.

Wie der FIFA Interactive World Cup ist auch die E-Sport-Industrie markant gewachsen.

In den letzten zehn Jahren hat sich die Gaming-Szene sowohl bei den Zuschauern als auch bei den Spielern fulminant entwickelt.

2014 verzeichnete ein Spiel der League of Legends World Championship im Schnitt mehr Zuschauer als ein Spiel der NBA-Finalserie. 36 Millionen Fans verfolgten im Schnitt die League-of-Legends-Spiele.

Bis 2018 wird der weltweite E-Sport-Video-Konsum auf 6,6 Milliarden Stunden anwachsen – eine Milliarde mehr als vor sechs Jahren.

Neben dem Konsum sind auch die Zuschauerzahlen bei Live-Gaming-Wettbewerben markant gestiegen. 40 000 Fans strömten 2014 zur League of Legends World Championship ins WM-Stadion in Seoul (Republik Korea), das waren mehr als bei einem herkömmlichen Spiel der englischen Premier League.

**Der Gaming-Boom bietet der FIFA die einmalige Möglichkeit, den Erfolg ihrer globalen Fussballwettbewerbe auch auf die virtuelle Welt zu übertragen. Um die Vorteile und die Machbarkeit eines stärkeren Engagements der FIFA im E-Sport zu prüfen, wird die FIFA eine Arbeitsgruppe damit beauftragen, eine Zukunftsstrategie zu entwickeln.**

## FÜR ALLE:
## 3.
## IN DIE ZUKUNFT INVESTIEREN

In den letzten zehn Jahren haben Technologie-Start-ups ganze Branchen umgepflügt und sich in der Geschäftswelt etabliert.

Hinter dem Erfolg stehen Innovation und talentierte Mitarbeiter, die für ihren Traum leben.

Namhafte Unternehmen im US-Aktienindex S&P 500 mussten als Folge dieser Entwicklung einer neuen Generation Platz machen, die sich fast über Nacht von visionären Jungunternehmen zu wirtschaftlichen Schwergewichten gemausert hatten.

Um Schritt zu halten, mussten auch Grosskonzerne eine Art Start-up-Kultur einführen. Sie setzten dabei auf internes Risikokapital, um Innovationen zu fördern und für sich zu sichern.

Wie herkömmliches Risikokapital wird auch dieses Kapital zu Renditezwecken in wachstumsträchtige Unternehmen investiert – mit dem Unterschied, dass sich die Geldgeber die Kontrolle über die Innovationen sichern.

Interne Start-ups sind nicht nur eine Alternative zu traditioneller Forschung und Entwicklung, sondern auch Herd neuer Ideen und Innovationen. Sie bringen frischen Wind in die Unternehmenskultur und ziehen neue Talente an.

Das Start-up-Business ist äusserst dynamisch. Vor allem Finanzinstitute, Autohersteller, Nahrungsmittelkonzerne und Sportligen setzen derzeit auf internes Risikokapital.

Im Sport sind es die Profiligen in Nordamerika, die zunehmend in eigene Start-ups investieren, um ihren Sport noch besser zu machen.

Kriterien für die Auswahl der Start-ups sind neben der zu erwartenden Rendite vor allem die Aussicht, den Sport mit ihren Innovationen in Bereichen wie Technologie, Medien, Daten, Sicherheit von Athleten und Übertragung zu verbessern.

Auch wenn jede Investition anders strukturiert ist, steht hinter jeder Partnerschaft eine Synergie zwischen Liga und Start-up.

### *Vorteile für die FIFA*

Investitionen in Start-up-Unternehmen bieten sowohl strategisch als auch finanziell viele Vorteile, wie den Zugang zu Innovationen und neuen Technologien, die die bestehenden Strategien unterstützen, neue Möglichkeiten eröffnen und Einnahmen generieren. Auch der FIFA könnten sie ungeahnte Chancen eröffnen und ihr so dabei helfen, ihre langfristigen Ziele in drei entscheidenden Bereichen zu erreichen.

#### *Auf dem Spielfeld*

Dank solchen Anlagen hat die FIFA neue Möglichkeiten, den Fussball weltweit weiterzubringen und zur Entwicklung des modernen Athleten beizutragen. Dank Risikoinvestitionen kann sie zudem in der Forschung und bei Innovationen in Bereichen wie Spielersicherheit, Verletzungsprävention und Leistungsförderung eine entscheidende Rolle übernehmen.

#### *Für die Fans*

Mit Risikoanlagen kann die FIFA neue Technologien vorantreiben, die das Fanerlebnis steigern. Dank Investitionen in technologische Innovationen kann die FIFA zudem aktiv mitbestimmen, wie die Fans den Fussball in den Stadien künftig erleben werden, und dafür sorgen, dass Inhalte, Daten und Analysen so verbreitet werden, wie es die einzelnen Fans wünschen.

#### *Für die Administration*

Auch die FIFA selbst profitiert von Risikoinvestitionen. Sie kann so ihren Mitarbeitern neue, einzigartige Entwicklungschancen bieten, bessere Talente anziehen, für die Millennium-Generation attraktiver werden sowie den Unternehmer- und Innovationsgeist fördern.

## FÜR DIE FANS:
## 4.
## SYSTEM ZUR FANBETEILIGUNG ENTWICKELN

Wenn die FIFA mit den Fans spricht und von ihnen lernt, kann sie die Zukunft des Fussballs optimal gestalten.

Da die Fanbasis des Fussballs immer breiter und vielfältiger wird, muss die FIFA eruieren, wie die Fans mit ihr interagieren, und darauf reagieren.

Unter Wahrung der Datenschutz- und Persönlichkeitsrechte der Fans wird die FIFA die Grundlage schaffen, um Fandaten zu erheben und zu analysieren und so die Beziehungen zu ihrer wichtigsten Zielgruppe vertiefen.

Ein Faninteraktion-Management-System (FIM) – nach dem Vorbild der Customer-Relationship-Management-Software von milliardenschweren Konzernen – zeigt am besten, wie Fans den Fussball erleben und was das bedeutet.

Sportunternehmen, die FIM-Plattformen einsetzen, können mit Fans wirkungsvoll kommunizieren, Strategien für eine grössere Kundentreue entwickeln und ihrem Sport folglich eine Zukunft sichern.

**Das FIM ist nicht nur Technologie,** sondern für die FIFA auch eine Brücke zu den Fans. Um die Fans effektiv zu erreichen, muss sie aber auch in der Administration eine fanorientierte Kultur schaffen.

Die FIFA will an jedem Berührungspunkt – ob auf dem Stadionparkplatz, beim Kartenkauf für einen FIFA-Wettbewerb, an einem Verpflegungsstand oder bei einem WM-Spiel vor dem Fernseher oder an einem Mobilgerät – mehr über den Fan erfahren.

Das FIFA-FIM-System liefert nicht nur Massendaten, sondern auch eine dynamische, vernetzte und organisierte Wissens- und Informationsplattform, über die die FIFA neue Beziehungen zu den Fans aufbauen und ihre Kontakte zu den besten Fussballanhängern intensivieren kann.

## FÜR DIE FANS:
## 5.
## KARTENVERKAUF MODERNISIEREN

Die FIFA ist auf den Kartenverkauf angewiesen, da er den wichtigsten wirtschaftlichen Kanal darstellt, über den die Fans mit der FIFA in Berührung kommen.

Die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ bietet der FIFA die einmalige Gelegenheit, die Fussballfans einzubinden, von denen viele eigens für den wichtigsten Wettbewerb des Fussballs rund um die Welt reisen. Sie müssen dabei unbedingt das Gefühl haben, dass der Spass bei der WM die beträchtlichen Kosten und den Aufwand aufwiegt.

Die FIFA hat den Kartenverkauf bislang stets an eine externe Agentur ausgelagert. Diese zeichnet sowohl für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ als auch für den FIFA Konföderationen-Pokal für sämtliche diesbezüglichen Dienstleistungen, die Unterbringung vor Ort und die IT-Lösungen verantwortlich. Die gleiche Agentur betreibt zudem bei beiden Turnieren das Hospitality-Programm.

**Die FIFA wird bald evaluieren, wie die begehrtesten Tickets in der Sportwelt am besten vertrieben werden und den Fans ein noch besseres Erlebnis garantiert werden kann.**

Da sich im Zuge des technischen Fortschritts neue Möglichkeiten bieten, mit den Fans zu interagieren und sich deren Begeisterung für die WM zunutze zu machen, muss die FIFA analysieren, wie sie im Kartenverkauf eine aktivere Rolle einnehmen kann – sowohl in ihrem Interesse als auch zum Vorteil der Fans.

UM DEN KARTENVERKAUF ZU VERBESSERN, WIRD DIE FIFA:

- **das Ticketing übernehmen:**
  Die FIFA wird die Machbarkeit einer kompletten Übernahme des Ticketings prüfen. Sie kann so die Qualität des Verfahrens kontrollieren, ineffiziente Abläufe beseitigen und die Fans in den Mittelpunkt stellen.

- **das Ausschreibungsverfahren fortsetzen:**
  Die FIFA wird eine transparente und umfassende Ausschreibung mit einer breiten Auswahl an externen Ticketing- und Hospitality-Anbietern, einschliesslich des derzeitigen Lieferanten, erwägen, damit die Interessen der FIFA bei sämtlichen Verträgen bestmöglich gewahrt sind.

## FÜR DIE FANS:
## 6.
## DIGITAL- UND MOBILSTRATEGIE DER FIFA VERBESSERN

Die FIFA wird mit zusätzlichen Massnahmen die Beziehungen zu den Fans stärken und dazu insbesondere auch ihre Digital- und Mobilstrategie optimieren. Mithilfe von Technologien und Innovationen wird sie neue Fans anziehen, ihre Beziehungen zu den bestehenden Fussballanhängern vertiefen und neue Einnahmequellen zur Finanzierung der Fussballförderung erschliessen.

### MOBILES TICKETING

**Ungeachtet struktureller Vorlieben wird die FIFA – oder ihre Partner – die Lancierung einer mobilen Ticketing-Plattform prüfen, die die Faninteraktion verbessern, die Sicherheitsmassnahmen für die WM stärken und für die WM-Organisation zusätzliche Einnahmen generieren soll.**

Mit einem mobilen Ticketingsystem könnte die FIFA zudem Fans und deren Standort im Stadion identifizieren, sobald sie das Drehkreuz am Eingang passiert und bis sie ihren Sitzplatz erreicht haben.

Fans könnten mit einer integrierten mobilen Applikation von ihrem Sitzplatz aus sogar Bestellungen für Getränke oder Verpflegung aufgeben, ohne auch nur eine Spielminute zu verpassen.

Trotz des unglaublichen technischen Fortschritts und des damit verbundenen geänderten Kundenverhaltens setzen die allermeisten Sportorganisationen noch immer auf eine Strategie mit Papiertickets.

Um mit der globalen Digitalisierung und der mobilen Technologie Schritt zu halten, wird die FIFA eine mobile Ticketinglösung prüfen, die dem Konsumverhalten der Fans besser Rechnung trägt.

Dank Investitionen in technologische Lösungen kann die FIFA Preise flexibel gestalten, Fans in Echtzeit über mögliche Zusatzangebote informieren und möglichen Neukunden im Nu einen einfachen und sicheren Mechanismus zum Kartenkauf bieten.

Jede mobile Ticketinglösung wird voll in die Zugangskontrollsysteme an den Stadien integriert sein und Elemente zur persönlichen Identifikation des Ticketinhabers – z. B. sein Bild – beinhalten, damit nur die Person Zutritt erhält, deren Name auf dem Ticket steht. Dies wäre auch eine wirkungsvolle Abschreckung gegen Ticketfälschungen bei FIFA-Wettbewerben.

Die Integration persönlicher Fandaten in eine mobile App wirft natürlich Fragen zum Datenschutz auf. Die FIFA ist sich der diesbezüglichen grossen Gefahren bewusst und wird in moderne Datenschutzsysteme investieren, um die auf der App gespeicherten heiklen Informationen zu schützen.

## ZUSÄTZLICHE ÄNDERUNGEN AN DER FIFA-APP

**Parallel zur Einführung des mobilen Kartenverkaufs wird die FIFA ihre App optimieren, um die Beziehungen zu den Fans und zu weiteren Interessengruppen zu vertiefen.**

Fans konsumieren Medieninhalte heute immer öfter in erster Linie über Apps auf ihrem Smartphone. Smartphones werden heute schätzungsweise zu 71 % für Apps genutzt. Die FIFA muss auf die zunehmende Beliebtheit von Apps reagieren und die Fans mit einem breiten mobilen Angebot noch besser ansprechen.

Die FIFA-App bietet aktuelle Fussballmeldungen und -ergebnisse und hält die Fans somit das ganze Jahr über auf dem Laufenden. Als zuverlässige Informationsquelle liefert sie in Echtzeiten Daten, womit die Fans jederzeit topinformiert sind.

Neben Spielergebnissen bietet sie auch Informationen zu den FIFA-Entwicklungsprojekten auf der ganzen Welt.

Die App für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ in Brasilien wurde nach der Lancierung im Dezember 2013 mehr als 22 Millionen Mal heruntergeladen und belegte damit in über 100 Ländern Platz eins. Sie bot einzigartige WM-Inhalte wie Video-Zusammenfassungen, Live-Ticker und Hintergrundberichte.

**Die FIFA steht aber erst am Anfang und hat das Potenzial ihrer App noch lange nicht ausgeschöpft.**

Innovative Unterhaltungsanbieter bieten auf ihren mobilen Applikationen verschiedenste Optionen wie den Kauf von Karten oder Fanartikeln und machen ihre App zu einer zentralen Anlaufstelle für Fans.

Ihre App ist damit für Unternehmen, die Daten aus der Nutzung von Apps sammeln und auswerten, hochinteressant. Die digitale Reise der FIFA ist damit noch lange nicht abgeschlossen.

**Der FIFA bieten sich unzählige Möglichkeiten zur Fanbindung.**

Auch wenn die FIFA-App in erster Linie die Fans ausserhalb der Stadien stärker einbindet, bietet sie dank modernen Funktionen auch den Zuschauern im Stadion einen Mehrwert.

Die FIFA wird prüfen, wie sie ihre Digital- und Mobilstrategie diversifizieren und den Fussball noch direkter zu den Fans bringen kann. Sie wird sich dabei auf den Wunsch der Fans nach Inhalt und Komfort konzentrieren und den Fans so ein noch besseres Erlebnis bieten.

BEISPIELE FÜR MÖGLICHE VERBESSERUNGEN DER FIFA-APP:

- Angebot von exklusiven Videoberichten und anderen Highlights in Echtzeit und on demand für die Fans im Stadion
- Einführung mobiler Optionen für Bestellungen, damit die Fans nichts vom Spiel verpassen
- Einbettung von Ortungsdiensten, damit sich Fans bei FIFA-Spielen miteinander vernetzen können
- Einbau von Technologien, die die Orientierung im Stadion erleichtern

Der Aufbau einer zuverlässigen Plattform und die Ausstattung der WM-Spielorte mit der erforderlichen IT-Infrastruktur bedingen zusätzliche Investitionen. Mit diesen und weiteren Angeboten könnte die FIFA den Fans bei Spielen aber mehr Spass bieten, stärkere und lukrativere Bande zu ihnen knüpfen, zusätzliche Anreize für einen Spielbesuch schaffen und so den Gesamtwert ihres wichtigsten Wettbewerbs steigern.

Die datengestützte Digital- und Mobilstrategie wird der FIFA auch Aufschluss über die Bedürfnisse der Fans liefern und zeigen, wie die FIFA das Wachstum des Fussballs weiter vorantreiben kann.

## MEHR REICHWEITE DANK DIGITALER TECHNOLOGIE

Nicht nur die Fans in den Stadien, **sondern alle Fussballfans sollen den Fussball jederzeit und überall – ob zu Hause oder unterwegs – verfolgen können.**

Die FIFA wird deshalb eine Vorreiterrolle einnehmen und Fussballinhalte mithilfe von Technologien so verbreiten, wie es dem heutigen Medienkonsumverhalten entspricht.

Um alle am Fussball teilhaben zu lassen, wird die FIFA analysieren, wie sie den Fussball noch besser zu all denjenigen bringen kann, die mit ihm interagieren wollen.

Seit Jahren profitiert die FIFA von der Zusammenarbeit mit traditionellen Sendeanstalten. Sie erhält von diesen beträchtliche Summen, verzichtet im Gegenzug auf das Recht, eigene Inhalte zu verbreiten, und gestattet ihnen, Fussballspiele in ihre Regionen zu übertragen.

Die FIFA-Medienpartner garantieren eine umfassende und tiefgehende Berichterstattung. 2014 berichteten sie während mehr als 98 000 Stunden – das sind mehr als elf Jahre – in über 220 Gebiete von der WM.

Fast zwei Milliarden Fussballfans auf der ganzen Welt sassen zu Hause vor den Fernsehern, während schätzungsweise eine Milliarde bei Public-Viewing-Veranstaltungen dabei war.

**Bei aller Förderung und Inszenierung des Fussballs muss die FIFA auch darauf achten, dass er bei den Fans, die das sportliche Geschehen auf ganz unterschiedliche Weise verfolgen, möglichst präsent ist.**

Fans konsumieren Medieninhalte zunehmend auf neuen Plattformen, die auch Online-Streaming bieten.

Die traditionelle und bewährte TV-Sportübertragung gerät von verschiedenen Seiten immer stärker unter Druck: durch den Boom der Streaming-Dienste, digitale Videoanbieter, soziale Netzwerke, von Nutzern produzierten Inhalten und Apps.

Ebenfalls auf dem internationalen Vormarsch sind Breitband-Technologie und Mobilgeräte, die digitales Streaming unterstützen. Da Datenvolumen mit der zunehmenden Netzwerk-Kapazität immer günstiger werden, können Fans immer besser auf Medien zugreifen – wann und wo sie wollen.

2018 wird das Audio- und Video-Streaming bereits 82 % des gesamten weltweiten Internetverkehrs ausmachen.

2019 werden mehr als 4,5 Milliarden Menschen auf der ganzen Welt ein vernetztes Smartphone nutzen, wobei vor allem die junge Bevölkerung in aufstrebenden Märkten Wachstumstreiber ist.

**Bei der Suche nach der optimalen Lösung zur weltweiten Verbreitung von Fussballinhalten muss die FIFA eine langfristige Perspektive verfolgen und zusammen mit ihren Geschäftspartnern eine neue digitale Strategie entwickeln, die dem Konsumverhalten künftiger Fussballfans Rechnung trägt.**

In Wachstumsmärkten wie China und Indien werden Medien kaum noch über Fernsehen und Desktop-Computer, sondern weitgehend über Smartphones genutzt.

Auch wenn das traditionelle Übertragungsmodell in Nordamerika noch nicht so stark unter Druck ist, reagieren einzelne Sportanbieter auch dort auf den zunehmenden digitalen Konsum, indem sie die Produktion und den Vertrieb von Inhalten vertikal integrieren.

Die Kontrolle über die Produktion, die Bearbeitung und den Vertrieb von Inhalten ermöglicht eine stärkere Bindung zu den Fans, eine grössere Reichweite und eine bessere Qualitätskontrolle.

## AKTIONSPLAN

Die FIFA und ihre Partner müssen Produkte anbieten, die ein Publikum mit immer grösserem digitalem Appetit ansprechen.

Traditionelle Sendeanstalten haben die Zeichen der Zeit erkannt, ihre digitalen und mobilen Kapazitäten ausgebaut und ihre Angebote so aufeinander abgestimmt, dass der gleiche Inhalt auch auf digitalen Plattformen ausgestrahlt werden kann.

Die FIFA wird ebenfalls Massnahmen treffen, damit sie Fussball rund um die Welt selbst verbreiten kann, sollten sich die herkömmlichen Übertragungsformen nicht mehr auszahlen und nicht mehr die gewünschte Reichweite bieten.

Im Rahmen der bestehenden Sendeverträge wird die FIFA einen eigenen digitalen Hub einrichten, der sich auf das Know-how bei der Produktion und beim Vertrieb von Inhalten stützt und die Angebote der traditionellen Sendeanstalten vorerst ergänzt. Zudem liefert er Aufschluss über neue Trends sowohl beim Konsum als auch bei der Verbreitung von Live-Inhalten.

Die FIFA wird ferner aufkommende Technologien evaluieren und gegebenenfalls strategische Partnerschaften eingehen, um eine eigene Plattform zu entwickeln, die den künftigen Vertrieb von Fussballinhalten prägen wird.

Sie wird dabei den offenen Dialog mit möglichen Entwicklungs- und Vertriebspartnern in der Sport-, Technologie- und Unterhaltungsbranche fortsetzen.

Die FIFA wird sich zudem Kernkompetenzen aneignen, um den weltweiten Vertrieb der Weltmeisterschaft und ihrer weiteren Wettbewerbe zu unterstützen und so dafür zu sorgen, dass möglichst viele Fans sowohl auf etablierten als auch auf aufstrebenden Märkten in den Genuss von Spitzenfussball kommen.

## FÜR SPIELER, TRAINER UND SCHIEDSRICHTER

## 7. BESSERES ERLEBNIS AUF DEM SPIELFELD

Bei der Förderung des Fussballs geht es natürlich auch darum, den Akteuren auf dem Spielfeld ein besseres Erlebnis zu bieten. Dazu müssen diejenigen, die Spieler ausbilden und trainieren oder Spiele leiten, höchste Standesregeln erfüllen.

Die Bildungs- und Technikprogramme der FIFA vermitteln den Mitgliedsverbänden die nötigen Kenntnisse und Kompetenzen, damit sie den Spielern auf dem Platz ein optimales Erlebnis bieten können.

Zur Förderung des Kinder-, Jugend- und Frauenfussballs hat die FIFA für die Mitgliedsverbände zudem umfassende Ausbildungsprogramme entwickelt.

**Um mit diesen Bildungsprogrammen, die letztlich alle den Spielern selbst zugutekommen, noch mehr Wirkung zu erzielen, wird die FIFA mithilfe geeigneter Technologien ihr Beratungsangebot weiter verbessern.**

Sie wird den Mitgliedsverbänden zudem dabei helfen, analytisches Know-how zu erwerben und so die Leistungen ihrer Spieler auf dem Platz zu verbessern. Sie wird ebenfalls die Entwicklung neuer Kurse rund um die Nutzung neuer Technologien zur langfristigen Prävention von Verletzungen und Maximierung der Leistung der Spieler prüfen.

**Bei der Ausbildung von Trainern und Schiedsrichtern wird die FIFA Technologien einsetzen, um die Auszubildenden optimal zu schulen und eine einheitliche Anwendung der Spielregeln zu gewährleisten.**

Als Hüterin des Fussballs muss die FIFA stets die Integrität und die Qualität der Spiele, die sie weltweit veranstaltet, schützen. Sie bildet unzählige Trainer aus und beschäftigt viele Schiedsrichter, deren Aufgabe im Laufe der Zeit stets dieselbe geblieben ist: Trainer vermitteln den Spielern das nötige Rüstzeug, um auf höchster Ebene zu spielen, während Schiedsrichter die Spielregeln bei jedem Spiel auslegen und konsequent anwenden.

Genau wie die FIFA ihre Schiedsrichter weiterhin schult, damit sich die Standards weiter verbessern und die Spielregeln überall einheitlich angewandt werden, wird sie auch ihre Ausbildungskurse für Mitgliedsverbände in Bereichen wie Elite-, Jugend-, Torhüter- und Fitnesstraining sowie Frauenfussball fortsetzen.

## FÜR PARTNER:
## 8.
## GESCHÄFTSPROGRAMM ÜBERPRÜFEN

Die zunehmende Popularität des Fussballs hat der FIFA eine immer vielfältigere und marktfähige Fanbasis beschert. Für Unternehmen, die mit neuen Plattformen weitere Kunden gewinnen möchten, ist diese überaus interessant.

Mit Milliarden von Fans, deren Begeisterung für den Fussball scheinbar keine Grenzen kennt, **bietet die FIFA ihren Partnern wie keine andere internationale Organisation die Möglichkeit, ein riesiges Zielpublikum anzusprechen.**

Die FIFA-Geschäftspartner sind und bleiben für die FIFA ein wichtiger Verbündeter bei der Förderung des Fussballs und helfen ihr, die traditionellen Werte und Grundsätze des Fussballs zu verbreiten.

Die FIFA-Geschäftspartner leisten aber weit mehr als nur finanzielle Hilfe. **Jeder Partner hat besondere Stärken und Fähigkeiten, die der FIFA noch besser dabei helfen können, ihre Aufgaben zu erfüllen.**

Die FIFA – und letztlich der Fussball – bietet ihren Partnern eine grossartige Bühne, neue Kunden zu gewinnen und neue Märkte zu erschliessen.

Mit dem technologischen Fortschritt werden die Beziehungen zwischen Sportorganisationen und Sponsoren laufend neu definiert. Die dynamische Medienlandschaft bietet neue Kommunikations- und Vertriebskanäle, womit Organisationen unzählige Möglichkeiten haben, ihre Marken tagtäglich neuen Kunden zu präsentieren.

Die FIFA bietet den Geschäftspartnern weiterhin ein erstklassiges Produkt, allerdings nur solange sie die stets neuen Bedürfnisse der Unternehmen abdeckt.

**Die FIFA muss mit ihren Partnern zusammenarbeiten, um ihnen weiterhin eine lukrative Partnerschaft anbieten zu können.**

### MODERNES, PARTNERSCHAFTLICHES MODELL

**Die FIFA wird das traditionelle Rechtemodell durch einen partnerschaftlichen Ansatz ersetzen, von dem beide Seiten profitieren.**

Die FIFA wird zusammen mit den FIFA-Partnern, den Sponsoren der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ und den Regionalen Förderern langfristige und integrierte Strategien entwickeln, um die Fussballwelt nicht nur alle vier Jahre, sondern täglich anzusprechen.

**Bei diesem neuen Partnerschaftsmodell werden Marken und Produkte gegenseitig den Absatz ankurbeln.**

Die FIFA-Partner und die Sponsoren der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ finanzieren nicht nur die Weltmeisterschaft, sondern liefern der FIFA auch die nötigen Mittel für ihre weltweite Mission.

Mit dem neuen Modell kann die FIFA die Geschäftspartner noch besser einbinden, deren Beitrag zur FIFA-Entwicklungsarbeit in den 211 Mitgliedsverbänden in den Blickpunkt rücken und sie noch stärker dazu animieren, sich an den globalen Entwicklungsprogrammen zu beteiligen.

Die FIFA wird mit den Geschäftspartnern auch nach neuen Wegen zur Kommunikation mit Fans und Kunden suchen. Gemeinsam werden sie die jeweiligen Stärken nutzen, um auf interessanten Schlüsselmärkten – ob bestehende oder neue – zusammen digitale Inhalte für Fussballfans zu entwickeln. Damit werden sie ihr gemeinsames Ziel, den Fussball zu fördern und seine Vorzüge in die ganze Welt hinauszutragen, bekräftigen.

## MÖGLICHE STRUKTURELLE VERBESSERUNGEN

Neben der Revitalisierung ihrer Beziehungen zu den Geschäftspartnern wird sich die FIFA auch daran machen, die Struktur ihres Geschäftsprogramms zu optimieren.

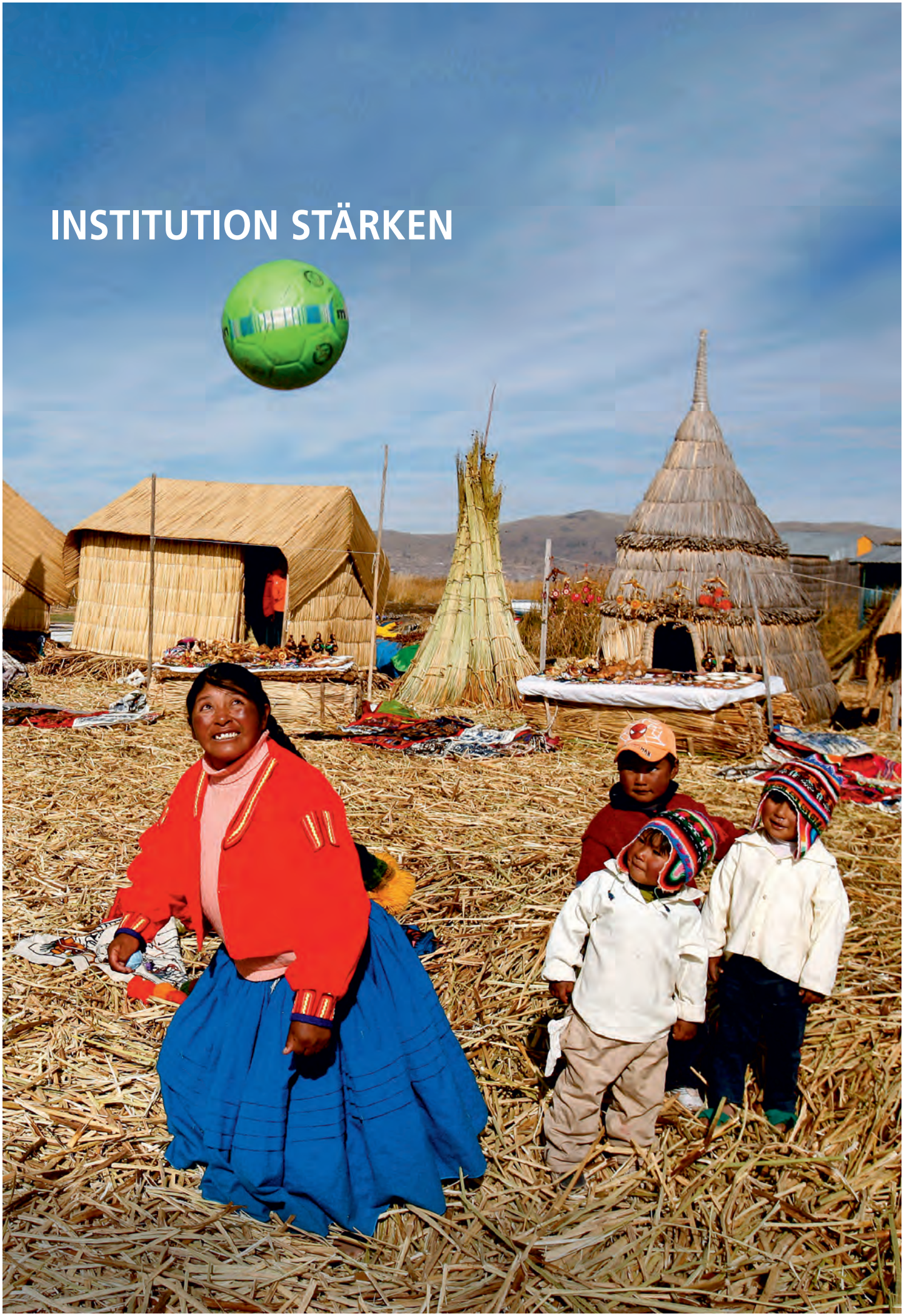
UM IHR GESCHÄFTSPROGRAMM ZU VERBESSERN, WIRD DIE FIFA:

- **die interne Sparte zur Geschäftsentwicklung stärken:** Die FIFA wird analysieren, ob der Verkauf und die Aktivierung des FIFA-Geschäftsprogramms weiterhin intern erfolgt. Sie prüft deshalb, wie die bestehenden Kompetenzen verbessert und intern für die Geschäftsentwicklung ein erstklassiges Team aufgebaut werden kann,

- **ein Agenturmodell übernehmen:** Die FIFA wird die Auslagerung des Geschäftsprogramms an eine exklusive, engagierte Marketingagentur erwägen,

- **eine Mischform prüfen:** Die FIFA wird ein Alternativmodell begutachten, das eine Kombination aus Direktverkauf und interner Aktivierung mit einer Agenturvertretung auf bestimmten Märkten vorsieht.

# INSTITUTION STÄRKEN



# INSTITUTION STÄRKEN

Im Februar 2016 verabschiedete der FIFA-Kongress wegweisende Reformen, die Gewähr für mehr Good Governance, Transparenz, Rechenschaft und Vielfalt bieten. Er machte damit den Weg frei für einen klaren Neuanfang und eine FIFA, die dem Fussball eine grossartige Zukunft bietet. Diese hat dank tiefgreifenden Änderungen bereits begonnen.

## BEI DER FIFA
## 1.
## REFORMEN UMSETZEN

Der FIFA-Reformprozess markiert den ersten wichtigen Schritt zur Modernisierung der Organisationskultur.

Mit dem Erlass strengerer Vorgaben hat der FIFA-Kongress das Management der Administration klar von den strategischen und politischen Aufgaben getrennt.

Der FIFA-Rat – das einstige FIFA-Exekutivkomitee – ist neu für die strategische Ausrichtung der Organisation zuständig, während das Generalsekretariat die operativen und geschäftlichen Massnahmen trifft, die zur Umsetzung der Vision des Rats nötig sind.

Dank der Vergrösserung des FIFA-Rats auf 36 Mitglieder, darunter mindestens 6 Frauen, sind die Konföderationen nun besser vertreten und können die Zukunft des Fussballs stärker mitbestimmen. Weitere strukturelle Massnahmen:

*Stärkere finanzielle Kontrollen*

Gemäss FIFA-Reformen werden die Bücher aller Mitgliedsverbände und Konföderationen jährlich einer unabhängigen Prüfung unterzogen.

*Stärkere Beteiligung und mehr Vielfalt auf Entscheidungsebene*

Die FIFA schreibt vor, dass jede Konföderation mindestens eine Frau in den Rat wählen muss, und hat die Frauenförderung als ausdrückliches Ziel in den Statuten verankert, um eine vielfältigere Entscheidungsfindung und -kultur zu gewährleisten.

*Optimierte ständige Kommissionen*

Die vom FIFA-Kongress beschlossenen Reformen sehen schlankere Entscheidungsprozesse vor, weshalb die Zahl der ständigen Kommissionen von 26 auf 9 gesenkt wurde.

*Schaffung einer Kommission der Interessengruppen des Fussballs*

Mit der Bildung  einer Kommission der Interessengruppen des Fussballs anerkennt der FIFA-Kongress, dass die FIFA mit den geschätzten Mitgliedern des Fussballumfelds, einschliesslich Spielern, Klubs und Ligen, besser kommunizieren und zusammenarbeiten muss.

Die Kommission der Interessengruppen des Fussballs berät und unterstützt den FIFA-Rat in wichtigen Fussballbelangen, die alle Interessengruppen betreffen. Sie sucht zudem aktiv nach Wegen, um die Beziehungen zwischen den Mitgliedsverbänden, Konföderationen, Klubs, Spielern, Ligen und der FIFA zu stärken.

Last but not least fördert sie die Zusammenarbeit in der vielfältigen Welt des Fussballs und weist der FIFA den Weg hin zu einer integrativen Organisation.

## 2. DAMIT DIE FIFA IHRER AUFGABE GEWACHSEN IST

Die FIFA hat auch ihr Betriebsmodell überdacht.

Um ihren Betrieb effizienter, schlanker und zweckmässiger zu gestalten und so die globale Reichweite, die Vielfalt und die einigende Kraft der FIFA besser abzubilden, hat die FIFA ihre Administration kürzlich einer umfassenden Reorganisation unterzogen.

Im Bemühen, ihren Ruf wiederherzustellen und sich vielversprechende Perspektiven zu eröffnen, war dies ein wichtiger Schritt. Die FIFA gewinnt damit an Effizienz und kann auch auf lange Sicht Reformen umsetzen.

Wichtiger Bestandteil der Reorganisation ist die Aufteilung der FIFA-Betriebsstruktur in zwei unterschiedliche, aber synergetische Bereiche. Das Fussballressort kümmert sich um Wettbewerbe und Veranstaltungen, während die Administration für alle Geschäftstätigkeiten, die Finanzen, Rechts- und Integritätsfragen sowie administrative Dienste zuständig ist.

Ziel der Restrukturierung ist eine leistungsfähige Organisation, die ihrer Aufgabe gewachsen ist, voll im Dienst der FIFA-Vision steht und die anstehenden Herausforderungen zweckmässig und pragmatisch angehen kann.

Die Reorganisation steht nicht nur für mehr Effizienz innerhalb der FIFA, sondern auch für den Anfang der nächsten Phase, in der auf der Grundlage der beschlossenen Reformen Richtlinien und Verfahren eingeführt werden.
Mit dem neuen Betriebsmodell bestehen die nötigen Strukturen, damit sich die Probleme aus der Vergangenheit nicht wiederholen.

**Die FIFA wird weiterhin Reformen umsetzen, um die Geldflüsse noch stärker zu kontrollieren, und gleichzeitig dafür sorgen, dass sie in jeder Hinsicht nach höchsten Massstäben funktioniert.**

Die FIFA wird deshalb ihre Finanzverwaltung weiter modernisieren, bei ihren Kostenfunktionen die nötigen Änderungen vornehmen und im Ertragsgeschäft einen ähnlichen Ansatz verfolgen, um für die Entwicklungsarbeit zusätzliche Mittel bereitzustellen.

## 3.
## KOMMUNIZIEREN, ZUHÖREN UND LERNEN

Kommunikation und Beteiligung spielen bei der Umsetzung dieser Vision eine entscheidende Rolle. Die FIFA will ihre Kommunikation stärken und modernisieren, um die Beziehungen zu den Fans, ihren Angestellten, den Mitgliedsverbänden, Konföderationen, Ligen, Klubs und allen weiteren Interessengruppen rund um die Welt zu vertiefen.

Zu diesem Zweck muss die FIFA ihre Kommunikation und Interaktion mit allen, die die Zukunft des Fussballs mitgestalten, radikal überdenken. Ziel sind Partnerschaften mit Gemeinschaften auf der ganzen Welt, die sich am Fussball beteiligen und ihn weiter verbreiten.

Ein Sport, der wie der Fussball so viele Menschen auf so unterschiedliche Art bewegt, bietet unzählige Möglichkeiten, mit der Aussenwelt zu kommunizieren: etwa mit Berichten aus aller Welt zu Wettbewerben, den sozialen Folgen des Fussballs, über seine Förderung und zu den Spielern – Amateuren und Profis –, die den Sport zu dem machen, was er heute ist.

Die FIFA wird daneben zudem den weltweiten Wert, den Nutzen und die Wirkung des Fussballs besser erheben, um Musterlösungen zu entwickeln und umzusetzen sowie Chancen gewinnbringend zu nutzen.

## 4.
## DEN NUTZEN VOR ORT OPTIMIEREN

Angesichts ihres Einflusses und ihrer globalen Reichweite ist die FIFA verpflichtet, sich auch für soziale und humanitäre Anliegen einzusetzen.

Die Organisation trägt aktiv dazu bei, den Sport als Motor zur sozialen Entwicklung, im Kampf gegen Rassismus und alle Formen von Diskriminierung sowie zur Förderung der Nachhaltigkeit bei Sportgrossveranstaltungen und der Fairness im Fussball zu nutzen.

Das diesbezügliche Engagement der FIFA konzentriert sich im Wesentlichen auf die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™. Die FIFA hat im Rahmen einer umfassenden WM-Nachhaltigkeitsstrategie wichtige Massnahmen getroffen, um die negativen finanziellen, ökologischen und sozialen Folgen für die lokale Bevölkerung möglichst gering zu halten.

Für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ haben die FIFA und das LOC wiederum eine Nachhaltigkeitsstrategie und weitere Programme entwickelt. Diese werden zusammen mit Nichtregierungsorganisationen (NGO), die mithilfe des Fussballs die soziale Entwicklung fördern, umgesetzt.

**Mit der Fussballförderung in den Mitgliedsverbänden hat die FIFA schon viel bewirkt, aber sie kann für die Gesellschaft**

**noch viel mehr tun, wenn sie die Gemeinschaft noch beherzter einbezieht und sich für diese engagiert.**

Mit einem präziseren und praktischen Modell, das einen globalen und einheitlichen Ansatz verfolgt, kann sie mit ihren Investitionen mehr erreichen und diese fairer verteilen. Dank ihrer globalen Reichweite und den Banden zu den Mitgliedsverbänden hat sie beste Chancen, dieses Ziel zu erreichen.

Weltweit tätig zu sein, ist aber auch enorm komplex. Die FIFA muss das Management ihrer Investitionen und ihre Beziehungen mit NGO auf der ganzen Welt deshalb komplett überdenken.

**Nur ein globales, effizientes, einheitliches, transparentes und vor allem messbares Programm wird Erfolg haben.**

Angesichts der vergangenen Probleme bei der Verwendung ihrer Gelder muss die FIFA mithilfe der erforderlichen Strukturen und Verfahren in der Lage sein, die Nutzung und die Wirkung ihrer Investitionen genau zu prüfen. Dies gilt auch für die Entwicklungsgelder, die an Mitgliedsverbände und Konföderationen fliessen.

**Die FIFA wird in zusätzliche Mittel und Ressourcen investieren, um anhand einheitlicher und abgestimmter Messgrössen die Fortschritte der Mitgliedsverbände bei den Entwicklungszielen und die Leistung der jeweiligen NGO zu ermitteln.**

Die FIFA wird darüber hinaus auch ihre Investitionen in soziale Projekte besser verwalten und jährlich über den Stand ihrer Entwicklungs- und Sozialprojekte Bericht erstatten, damit Probleme früh erkannt und behoben werden können.

Dank diesen Massnahmen kann die FIFA soziale Ziele mit Partnern noch besser verfolgen, diese gleichzeitig in die Pflicht nehmen und so garantieren, dass ihre Mittel wirkungsvoll und zweckmässig verwendet werden.

**Dank ihrer globalen Reichweite kann die FIFA aufzeigen, wie ein komplexes Sozialprogramm wirkungsvoll umgesetzt und verwaltet sowie dessen Wirkung gemessen werden kann.**

## 5.
## FONDS FÜR IMPACT INVESTING (WIRKUNGSORIENTIERTE ANLAGEN)

Impact Investing sind Anlagen, die soziale Anliegen verfolgen und den Investoren gleichzeitig eine nachhaltige Rendite versprechen. Laut Studien belaufen sich nachhaltige Investitionen mittlerweile bereits auf USD 21 Billionen, und alles deutet darauf hin, dass Vermögensverwalter in Zukunft noch mehr in nachhaltige Anlagen investieren werden.

Dank ihrer Stellung in der internationalen Gemeinschaft kann die FIFA innovative Wege beschreiten, um mit ihren Investitionen sowohl eine finanzielle als auch eine soziale Rendite zu erzielen. Sie wird dazu Möglichkeiten zur Teilnahme an Strukturen prüfen, die:

- ihre übergeordnete Vision unterstützen,
- noch stärker zeigen, dass sich verantwortungsvolle Investitionen langfristig auch finanziell lohnen,
- die Bekanntheit, Wirkung und Glaubwürdigkeit ihrer Entwicklungsinitiativen stärken,
- die gewonnenen Erfahrungen nutzen, um positive Änderungen zu bewirken,
- Dritte dazu aufrufen, sich dem Engagement der FIFA zum Wohl der Gemeinschaft anzuschliessen.

Die FIFA wird zusammen mit ihren wichtigsten Interessengruppen das erforderliche Kapital bereitstellen, das in Infrastrukturprojekte oder in andere Bereiche fliessen soll und so die Mitgliedsverbände und Konföderationen bei der Finanzierung unterstützen. Sie wird darüber hinaus zusammen mit führenden Finanzinstituten, Fonds und anerkannten gemeinnützigen Organisationen, die im Bereich Impact Investing über beträchtliche Erfahrung verfügen, einen Fonds anlegen, der Gewähr für grösstmögliche Effizienz und Wirkung bietet. Ein solcher Fonds bedingt eine solide Führungsstruktur, strenge Compliance-Massnahmen und die Bewertung der Anlagen anhand von Benchmarks.

Sämtliche Schritte in diesem Bereich müssen zudem auf die FIFA-Vision abgestimmt sein und konkurrenzfähige Renditen erzielen, damit die FIFA weiterhin auf einer sicheren finanziellen Grundlage steht. Da die FIFA in einem globalen Umfeld tätig ist, will sie auch eine globale Wirkung erzielen, etwa in den Bereichen Gesundheit und Wohlbefinden, Infrastruktur sowie Umweltschutz und Nachhaltigkeit.

## 6.
## MENSCHENRECHTE FÖRDERN

Als Dachverband des beliebtesten Sports der Welt trägt die FIFA eine grosse Verantwortung.

Mit der weltweiten Förderung des Fussballs und der Organisation erstklassiger Wettbewerbe beeinflusst die FIFA das Leben der Menschen rund um die Welt. Sie schafft Stellen, verbessert die Infrastruktur und bewirkt weitere positive soziale und wirtschaftliche Veränderungen.

Die Breite und die Wirkung ihrer globalen Tätigkeiten verpflichten die FIFA, die Würde und die Rechte jedes einzelnen, der von der Arbeit der FIFA betroffen ist, zu schützen.

Die FIFA bekennt sich allgemein und konkret bei all ihren Tätigkeiten zur Achtung der Menschenrechte und zur Anwendung internationaler Verhaltensstandards.

Sie überprüft fortwährend ihre Politik, ihre Verfahren, Organisationsstrukturen und Veranstaltungsmanagementsysteme, um bei ihrer Arbeit Risiken im Bereich Menschenrechte besser zu begegnen.

**Sie arbeitet zudem fortwährend mit verschiedensten Akteuren zusammen, um Menschenrechtsrisiken bei ihren Programmen und Turnieren wirksam entgegenzuwirken.**

Bereits seit 1960 setzt sich die FIFA für soziale Gerechtigkeit ein. Der FIFA-Kongress verabschiedete damals als Reaktion auf das Apartheidregime in Südafrika die erste Resolution gegen Diskriminierung.

Später entwickelte die FIFA mit der Internationalen Arbeitsorganisation ein Programm zur Bekämpfung von Kinderarbeit bei der Herstellung von Fussbällen. Lizenznehmer für Bälle und Kunstrasen sind heute verpflichtet, in der Produktion für faire Arbeitsbedingungen zu sorgen und Kinderarbeit zu unterbinden.

Der FIFA-Verhaltenskodex definiert soziale Verantwortung als Voraussetzung für eine Zertifizierung und schreibt hinsichtlich Kinderarbeit, Arbeitszeiten, Gesundheit und Sicherheit sowie Umweltschutz ethische Geschäftspraktiken vor.

Um beim Schutz der Menschenrechte – getreu ihrem Ziel – höchste Standards anzuwenden, hat die FIFA 2015 ein unabhängiges Gutachten betreffend Menschenrechte in Auftrag gegeben.

Der Bericht mit dem Titel „FIFA und Menschenrechte“, der von Prof. John Ruggie, einem internationalen Menschenrechtsexperten und Professor an der Harvard Kennedy School, verfasst wurde, wird das Engagement der FIFA für die Menschenrechte stärken und ihr dabei helfen, eine eigene Menschenrechtspolitik zu entwickeln.

Die FIFA lässt sich von Prof. Ruggie weiter beraten, wie sie Menschenrechtsfragen noch besser in ihre Politik und Praxis integrieren kann.

## Und das ist erst der Anfang.

Beim ausserordentlichen FIFA-Kongress im Februar 2016 verabschiedeten die Mitgliedsverbände einen neuen Art. 3 in den FIFA-Statuten, der die FIFA dazu verpflichtet, alle international anerkannten Menschenrechte einzuhalten und sich für den Schutz dieser Rechte einzusetzen.

Die FIFA leitet und unterstützt ein globales Netzwerk von über 200 nationalen Fussballverbänden und hat über ihre Turniere Kontakt zu tausenden Unternehmen.

Wie bei jeder anderen internationalen Sportorganisation mit einer solchen globalen Reichweite ist damit eine grosse Verantwortung verbunden. Dies erfordert ein nachhaltiges und proaktives Vorgehen.

Die Lösung dieser Probleme, für die in erster Linie andere mit ihrem Handeln verantwortlich sind, ist nicht allein Sache der FIFA. Sie muss aber ihren Einfluss nutzen, um genauso entschieden auf diese Menschenrechtsrisiken zu reagieren, wie sie dies bei ihren kommerziellen Interessen tut.

## WM-Vorbereitung

Die FIFA pflegt mit allen zuständigen Behörden in den Gastgeberländern, führenden NGO und politischen Institutionen einen fortlaufenden, regelmässigen Dialog über Menschenrechtsfragen bei der Vorbereitung und Durchführung ihrer Wettbewerbe. Thema sind u. a. Diskriminierung bei Qualifikationsspielen für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™, die Anwendung ethischer Standards bezüglich Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Arbeitsbedingungen sowie Fragen zur Gleichstellung von Frau und Mann.

Die FIFA sucht nach möglichen Synergien und Lösungen, die alle massgebenden und kompetenten Interessengruppen und Behörden einschliessen, und arbeitet eng mit den lokalen Organisationskomitees, (Vertragspartner der FIFA) und den lokalen Behörden zusammen, um auf den WM-Baustellen faire Arbeitsbedingungen zu garantieren.

Zur Bekräftigung ihres Engagements in diesem Bereich hat die FIFA mit Gewerkschaften einen Kooperationsvertrag abgeschlossen, um beim Bau erstklassiger Stadien in Russland würdige und sichere Arbeitsbedingungen zu gewährleisten.

## Bildung einer Beratungsstelle für Menschenrechte

Die FIFA ist sich der Situation hinsichtlich Bauarbeiter und Arbeitsbedingungen in WM-Austragungsländern vollauf bewusst und weiss, dass sie die Arbeitsbedingungen zusammen mit anderen Interessengruppen verbessern kann. Die FIFA ist weiterhin überzeugt, dass die weltweit einzigartige Anziehungskraft und Präsenz der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ für wesentliche positive Veränderungen sorgen können.

**Damit der wichtigste Wettbewerb der FIFA vor Ort eine positive Wirkung erzielt, hat die FIFA 2016 eine Beratungsstelle mit unabhängigen Mitgliedern geschaffen, die die Systeme vor Ort überwacht und so für würdige Arbeitsbedingungen sorgt. Die neue Stelle, der Vertreter der massgebenden Sektoren der Zivilgesellschaft und anderer FIFA-Interessengruppen angehören werden, wird ihre Arbeit mit Nachdruck verfolgen und alle FIFA-Wettbewerbe beaufsichtigen.**

Der Oberste Rat von Katar hat für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ umfassende Arbeiterschutzstandards erlassen, die internationale Standards und Normen betreffend Arbeitsbedingungen und Unterbringung erfüllen. Zu den weiteren wichtigen getroffenen Massnahmen zählen die Compliance-Prüfungen für alle Bieter, die Veröffentlichung regelmässiger Berichte sowie ein vierstufiges Kontrollverfahren, das monatliche Selbstkontrollen durch die Auftragnehmer, eine Überprüfung dieser Kontrollen durch eine Ad-hoc-Kommission des Obersten Rats, unabhängige Kontrollen durch Dritte und Kontrollen durch das Ministerium für administrative Entwicklung, Arbeit und Soziales umfasst.

Dies ist ein laufender Prozess. Die FIFA wird weiter eng mit allen massgebenden Behörden und Interessengruppen zusammenarbeiten, damit diese Standards für alle Bauprojekte in Katar gelten.

## IM UMFELD DES FUSSBALLS
## 7. NEUGESTALTUNG DES FIFA-NETZWERKS

Die FIFA ist eine Organisation mit weltweiter Ausstrahlung, die aber von einem einzigen Standort in Zürich mit relativ wenig Personal geleitet wird.

Ausserhalb der Basis in der Schweiz führt die FIFA eine vielfältige Gruppe von Mitgliedsverbänden an, die alle in einem unterschiedlichen kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Umfeld operieren, worauf im Wesentlichen auch die sportlichen Leistungsunterschiede zurückzuführen sind.

Bei der weltweiten Förderung des Fussballs und der Organisation erstklassiger Wettbewerbe arbeitet die FIFA mit Vertragspartnern zusammen. Diese helfen ihr, den Fussball rund um die Welt zu etablieren und ihn von seiner besten Seite zu präsentieren.

Die FIFA erwartet, dass alle im Umfeld des Fussballs – Mitgliedsverbände, Konföderationen, LOC, regionale Entwicklungsleiter und viele mehr – stets im Interesse des Fussballs und als Botschafter der FIFA handeln.

**Die FIFA wird ihre Beziehungen zu Dritten künftig in neuen Verträgen, Rahmenabkommen, Leitsätzen und Protokollen genauer regeln und gemeinsame Standesregeln erlassen.**

Sie wird die Struktur ihres Betriebsmodells weiter prüfen und ihre Beziehungen mit allen externen Partnern, Auftragnehmern und Agenten direkter kontrollieren.

## 8. AUFBAU REGIONALER FIFA-ZWEIGSTELLEN

Die wirksame Umsetzung des FIFA-Forward-Programms bedingt ein überarbeitetes Aufsichtsverfahren und neue Pflichten.

Damit das FIFA-Forward-Programm grösstmögliche Wirkung erzielen kann, wird die FIFA ihre Entwicklungsbüros rund um die Welt stärken, modernisieren und neu ausrichten.

Die FIFA-Entwicklungsprogramme stützen sich auf zwölf regionale Entwicklungsbüros, die sich über die ganze Welt verteilen. Sie sorgen dafür, dass die Massnahmen der FIFA zur Förderung des Fussballs wirksam umgesetzt werden. Die regionalen Entwicklungsbüros sind eigenständig und arbeiten auf Auftragsbasis. Gleichzeitig sind sie wichtige Botschafter der FIFA und deren Mission.

Die FIFA will diesen strukturellen Widerspruch aufheben, indem sie die gesamte Entwicklungsarbeit unter einem Dach zusammenfasst und für alle FIFA-Entwicklungsbüros den gleichen Rahmen und einheitliche Standards festlegt.

Noch bleibt vieles zu regeln. Klar ist aber, dass die FIFA auf der ganzen Welt weiterhin eine ethische, rechtmässige und transparente Umsetzung ihrer Entwicklungsprogramme durchsetzen wird.

**Bis 2018 wird die FIFA über ein Netz regionaler Zweigstellen verfügen, die für die wirksame Umsetzung des FIFA-Forward-Programms und eine genaue Kontrolle der Arbeit der Mitgliedsverbände verantwortlich sind.**

DIE FIFA-REGIONALBÜROS WERDEN:

- in ihren jeweiligen Regionen alle FIFA-Tätigkeiten koordinieren, die jeweiligen Verbände beraten und strategisch anleiten sowie der FIFA Empfehlungen für Entwicklungsleistungen in ihrer Region abgeben,
- das FIFA-Forward-Programm umsetzen und für die Projektausführung verantwortlich zeichnen, einschliesslich Administration und Berichterstattung an die FIFA,
- die FIFA-Administration bei allen Entwicklungstätigkeiten unterstützen,
- der FIFA mögliche Probleme hinsichtlich Führung oder Compliance melden.

## 9.
## STÄRKERE ZUSAMMENARBEIT MIT INTERESSENGRUPPEN

Die FIFA wird die Zukunft des Fussballs – des Sports und der Industrie – unter Einbezug und im Interesse aller Fans, Spieler und Akteure, die sich rund um den Globus für den Fussball begeistern, gestalten.

Der Fussball hat in der Vergangenheit unter einem Auseinanderdriften der verschiedenen Akteure, Stimmen und Beschlüsse über seine Zukunft gelitten. Mit den verabschiedeten weitreichenden und ehrgeizigen Reformen hat die FIFA den Weg für einen stärkeren Dialog und partnerschaftliche Entscheidungen unter den Interessengruppen des Fussballs frei gemacht. **Wichtigste Neuerung ist die Kommission der Interessengruppen des Fussballs, die im Rahmen der umfassenden Reformen gegründet wurde.**

Darin werden Vertreter der europäischen Klubvereinigung (ECA), der Vereinigung der europäischen Profifussballligen (EPFL), des World Leagues Forums, der FIFPro und weiterer massgebender Akteure zusammen mit den Mitgliedsverbänden, den Konföderationen und der FIFA intensiver und gezielter zusammenarbeiten, damit Handlungen, Beschlüsse und Vorhaben in einem bestimmten Bereich oder auf einer bestimmten Stufe auch anderen Bereichen und Stufen zugutekommen und diese nicht übermässig oder negativ beeinflussen. **Nur ein solcher partnerschaftlicher und integrativer Ansatz kann dem Fussball eine dauerhafte und erfolgreiche Zukunft sichern.**

Ausdruck dieser Partnerschaft ist auch das FIFA-Legendenprogramm, das sich auf die Erfahrung ehemaliger Trainer und Spieler stützt. Mit dieser neuen Initiative will die FIFA die Spieler einbinden, ihre Meinung zu dringenden Problemen im Fussball erfahren und sich mit ihnen in einem strategischen Forum direkt über den Fussball und andere wichtige soziale Themen austauschen.

Daneben arbeitet die FIFA-Profifussballabteilung daran, Barrieren zu beseitigen und Instrumente zur Einbindung der Fussballgemeinschaft zu entwickeln.

SIEHE NÄCHSTE SEITE >

Die Kommission der Interessengruppen des Fussballs wird ihre Arbeit bald aufnehmen und gemeinsam mit allen Akteuren einige der wichtigsten Fragen für die Zukunft des Fussballs klären. Themen, die von den massgebenden Akteuren (Klubs, Ligen, Spieler und je nach Thema andere Interessengruppen) eingehend erörtert werden müssen:

- **Transfersystem:** Das Transfersystem muss auf der Grundlage der mit der Europäischen Kommission 2001 abgeschlossenen Vereinbarung genau überprüft werden.

- **Internationaler Spielkalender:** Zwischen Nationalmannschafts- und Klubfussball muss die richtige Balance gefunden werden. Der bestehende internationale Spielkalender gilt zwar bis 2024, dennoch muss mit allen massgebenden Interessengruppen laufend über mögliche Verbesserungen gesprochen werden.

- **Mögliche Vergrösserung der FIFA Klub-Weltmeisterschaft:** Die FIFA wird im Interesse des weltweiten Klubfussballs die Machbarkeit und die Vorteile einer neuen Struktur und eines anderen Intervalls der Klub-Weltmeisterschaft prüfen.

- **Jugendwettbewerbe:** Die heutige Struktur der Jugendwettbewerbe (für Jungen und Mädchen) besteht seit Jahrzehnten. Als Trendsetterin in der Fussballförderung muss die FIFA prüfen, ob ihre Jugendwettbewerbe den aktuellen Bedürfnissen noch entsprechen und/oder Änderungen nötig sind.

- **Fairplay-Strategie:** Gemeinsam werden Optionen für eine Fairplay-Strategie geprüft, um die Haltung der FIFA bei technischen Fussballfragen und in den Bereichen Spielmanipulation und Dopingbekämpfung deutlich zu machen.

- **Futsal und Beach-Soccer:** Die FIFA wird sich über die Zukunft von Futsal und Beach-Soccer sowie ihre Beteiligung an diesen beiden Disziplinen Gedanken machen.

# SCHLUSSFOLGERUNG

# SCHLUSSFOLGERUNG

**DIE FIFA wird den Fussball fördern, seine Integrität schützen und ihn zu allen bringen.**

Die Lancierung von „FIFA 2.0: Vision für die Zukunft des Fussballs“ ist eine Ehre, aber auch eine Verantwortung und eine Herausforderung. Mit dieser Vision vor Augen wird die FIFA ihre Führungsrolle wahrnehmen, den Fussball schützen, ihn in neue Dimensionen führen sowie neue Gruppen und Gebiete für ihn begeistern.

Mit erstklassigen Wettbewerben erwirtschaftet die FIFA die Ressourcen, die sie für ihre Arbeit rund um die Welt benötigt.

Die FIFA steht an der Spitze einer dynamischen und vielfältigen Fussballgemeinschaft, in der jede und jeder eine Rolle spielt. Nationale Verbände, Spieler, Fans, Profivereine, Ligen und Geschäftspartner – sie alle bilden ein gedeihliches Umfeld, das sich noch viele Jahre lang ausdehnen wird. Bei der Gestaltung der Zukunft des Fussballs wird die FIFA die Bedürfnisse aller berücksichtigen, die den Fussball zu dem machen, was er ist.

Die FIFA wird ehrgeizige Zeile anpeilen, um die Stellung des Fussballs als beliebtesten und mächtigsten Sport der Welt zu festigen. **Um den Fussball zu fördern und zu verbreiten sowie allen im Fussball ein noch besseres Erlebnis zu bieten,** wird sie sich mit ihren Interessengruppen zusammenschliessen.

Sie wird mit ihnen direkter und transparenter zusammenarbeiten, weitere Mittel in die Fussballförderung investieren und dank technologischen Neuerungen allen im Fussball ein besseres Erlebnis bieten. Sie wird dabei die Erwartungen der Gemeinschaften, in denen der Fussball lebt, nicht nur erfüllen, sondern in vielerlei Hinsicht auch übertreffen.

Das ist unsere Vision, die wir nun zum Leben erwecken werden.

## Vielen Dank

Zürich, 13. Oktober 2016