

# FIFA®

---

## FINANZBERICHT 2018





## FIFA-Tätigkeitsbericht 2018

---

### **FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™**

Mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung schaute zu, wie Russland ein grosses Fussballfest veranstaltete und dabei sich und dem Fussball neue Perspektiven eröffnete.

### **Forward 2.0**

Mit mehr als 900 konkreten Projekten hat das Forward-Programm der Fussballförderung ein neues Gesicht verliehen und hilft den Mitgliedsverbänden dabei, mit den Investitionen in den Fussball und das Humankapital eine noch grössere Wirkung zu erzielen.

### **Frauenfussballstrategie**

Als Vorreiterin im Frauenfussball hat die FIFA mit der Frauenfussballstrategie einen realistischen Plan mit messbaren Zielen präsentiert.

### **FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2026™**

Erstmals haben die FIFA-Mitgliedsverbände den Ausrichter einer FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ bestimmt. Die abschliessende Abstimmung erfolgte beim 68. FIFA-Kongress.

### **Weit mehr als ein Sport**

Zusammen mit nationalen und internationalen Behörden engagiert sich die FIFA mithilfe der enormen Kraft des Fussballs rund um die Welt für das allgemeine Wohl.



## FIFA-Finanzbericht 2018

---

### **Spitzenergebnis für die Periode 2015–2018**

Die FIFA hat einen Rekordertrag von USD 6421 Millionen erzielt. USD 5357 Millionen oder 83 % davon stammen von der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™, die die ertragreichste WM aller Zeiten war.

### **FIFA-Ertrag in den Fussball reinvestiert**

Mehr als 81 % der Investitionen, d. h. USD 4360 Millionen, sind dank der erheblichen Erhöhung der Entwicklungsgelder für FIFA-Mitgliedsverbände und Beiträgen an alle Teilnehmer der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ der gesamten Fussballgemeinschaft zugutegekommen.

### **Starke und stabile finanzielle Lage**

Die FIFA weist Aktiven von USD 4389 Millionen aus – d. h. 50 % mehr als am Ende der Geschäftsperiode 2011–2014, die zu 82 % aus flüssigen Mitteln und Finanzanlagen bestehen.

### **Basis für die Zukunft**

Mit USD 2745 Millionen haben auch die FIFA-Reserven einen neuen Höchststand erreicht und bieten dem globalen Fussball für sein weiteres Wachstum somit ein starkes finanzielles Fundament.



## FIFA-Governance-Bericht 2018

---

### **Wegweisende FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ für die Compliance-Division**

Das umfassende FIFA-WM-Compliance-Programm trug dazu bei, Transparenz und ethisches Verhalten zu fördern, Risiken zu erkennen, Richtlinien und Verfahren zu definieren sowie wo nötig sofort Gegenmassnahmen zu ergreifen.

### **Mehr Geld für Entwicklung und Ausbildung**

Das Budget für das FIFA-Forward-Programm wurde für 2019–2022 auf USD 1746 Millionen erhöht.

### **Bessere Finanzkontrolle**

2018 wurden bei 204 Mitgliedsverbänden unabhängige Buchprüfungen durchgeführt, d. h. bei 179 % mehr als 2017.

### **Neue Compliance-Schulung und -Beratung**

Fünf neue Weisungen und ein deutlich ausgebautes Compliance-Schulungsprogramm waren zwei wichtige interne FIFA-Initiativen 2018.

### **Erfolgreiches Bewerbungsverfahren für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™**

Transparent, objektiv, integrativ und nachhaltig waren die Attribute des im letzten Sommer erfolgreich abgeschlossenen zweijährigen WM-Bewerbungsverfahrens.





Frankreichs Star Kylian Mbappé küsst den FIFA WM-Pokal.

# FIFA®

## FINANZBERICHT 2018

---

### INHALT

<b>1 VORWORTE</b>	<b>4</b>	<b>4 INVESTITIONEN IN DEN FUSSBALL</b>	<b>38</b>
FIFA-Präsident	7	Investitionen in den Fussball im Überblick	40
Vorsitzender der Finanzkommission	9	FIFA-Forward-Programm 2016–2018	44
FIFA-Generalsekretärin	11	FIFA-Programm „Fussball an Schulen“	54
		Höhere Beiträge für FIFA Frauen-Weltmeisterschaft 2019™	56
		FIFA-Schutzprogramm für Klubs	58
<b>2 2015–2018 IM RÜCKBLICK</b>	<b>12</b>	<b>5 BUDGET 2020</b>	<b>60</b>
Finanzielle Höhepunkte 2018	14	Detailliertes Budget 2020	62
Ertrag 2015–2018	16	<b>6 FINANZBERICHT 2018</b>	<b>66</b>
Investitionen/Aufwand 2015–2018	18	Konsolidierte Jahresrechnung	68
Bilanz und Reserven 2015–2018	22	Anhang	74
Vermögensverwaltung 2018	24	Berichte an den FIFA-Kongress	127
Budgetvergleich 2015–2018	26	<b>7 ANLAGE</b>	<b>138</b>
<b>3 FIFA FUSSBALL-WELTMEISTERSCHAFT RUSSLAND 2018™</b>	<b>32</b>	Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung 2015–2018	140
Ertrag	34	Anhang 2015–2018	141
Aufwand	36		

Aussagen in dieser Publikation, die keine historischen Fakten darstellen, sind Prognosen zur künftigen Entwicklung, die mit bekannten und unbekanntem Risiken, Unwägbarkeiten und anderen Faktoren ausserhalb der Kontrolle der FIFA verbunden sind. Die FIFA übernimmt keine Garantie für die künftige Entwicklung.

Der Finanzbericht 2018 liegt auf Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch vor. Bei etwaigen Abweichungen ist die englische Version massgebend.

Die elektronischen Fassungen des Berichts sind auf der offiziellen FIFA-Website FIFA.com zu finden.





Akrobatische Parade des saudischen Torhüters Abdullah al-Mayouf im WM-Eröffnungsspiel 2018.

FIFA-Präsident 7

Vorsitzender der Finanzkommission 9

FIFA-Generalsekretärin 11

# VORWORTE 1



Die Kolumbianer Yerry Mina und Dávinson Sánchez ausser Rand und Band nach dem 1:0 gegen Polen bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™.



## Wir haben geliefert.

Wie ich seit meiner Wahl 2016 immer wieder betone, sollte die Leistung der FIFA an Taten und nicht an Worten gemessen werden. Das Jahr 2018, in dem sich die FIFA als konstruktive, verantwortungsvolle und innovative Sportorganisation präsentiert hat, war dafür der wohl beste Gradmesser.

Über alle Gesellschaftsschichten hinweg war die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ für viele die beste WM aller Zeiten. Tadellose Organisation, engagierte ehrenamtliche Helfer, gelungener Einsatz neuer Technologien, einzigartiges Gemeinschaftsgefühl unter den Fans aus aller Welt und Weltklassefussball: Die WM war ein Riesenerfolg.

Die FIFA hat 2018 aber noch viel mehr erreicht. Stichworte sind die weltweite Professionalisierung des Fussballs, der Ausbau der Entwicklungsarbeit, die Initiative zur dringend benötigten Strukturierung des Klubfussballs und die Präsentation einer Frauenfussballstrategie ein Jahr vor dem wichtigsten Frauenturnier der FIFA. Wie nie zuvor pflegt die FIFA weltweit den Dialog – eindeutig zum Nutzen des Fussballs.

Am Ende des vierjährigen WM-Zyklus verfügt die FIFA über eine solide finanzielle Grundlage, die die Investitionen in den Fussball für die nächsten Jahre sichert. Dank umsichtigen Kostensenkungen, einer weitsichtigen Finanzstrategie und einem erfolgreichen Geschäftsprogramm sind die Finanzanlagen 2018 stark gestiegen. Die FIFA wird diese Mittel direkt in ihr Kerngeschäft – d. h. den Fussball – reinvestieren.

Der Hauptkanal dafür ist das FIFA-Forward-Programm, das zum Markenzeichen der FIFA geworden ist und laufend ausgebaut wurde, allen voran finanziell mit der Erhöhung der Beiträge auf bis zu USD 6 Millionen pro Verband für vier Jahre. Damit verbunden ist die Verpflichtung aller Empfänger, in Form mustergültiger Kontrollen und Berichtsmethoden Rechenschaft über die zweckmässige Verwendung der erhaltenen Gelder abzulegen.



Der Abschluss eines Zyklus ist der ideale Moment für eine Rückschau. Ich sehe dabei eine FIFA, die über tragfähige Finanz-, Führungs- und Compliance-Strukturen verfügt, breiter denn je in die Fussballförderung investiert und ihren Interessengruppen noch besser zuhört, wovon der Fussball auf lange Sicht noch viel stärker profitiert.

In diesem Zyklus haben wir unsere Organisation von Grund auf erneuert. Krönung war zweifellos die beste WM aller Zeiten. Doch das war erst der Anfang. Weitere Taten werden folgen.

Mit sportlichen Grüßen

Gianni Infantino  
FIFA-Präsident



Die Iraner Mehdi Taremi und Saman Ghoddos in Jubelpose nach dem Sieg gegen Marokko bei der WM 2018 in Russland.

Die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ hat alle Erwartungen übertroffen und der FIFA ein Jahresergebnis von USD 1814 Millionen – 65 % über Budget – beschert, was zu Beginn dieser Geschäftsperiode 2015 wohl kaum einer für möglich gehalten hätte. Einige prophezeien unserer Organisation gar das Ende.

Nach menschlichen Fehlern, die fast das Aus der FIFA bedeutet hätten, waren es menschliche Beharrlichkeit und Entschlossenheit, die die FIFA wieder auf Kurs und zur heutigen Blüte gebracht haben.

Das Vierjahresbudget, das 2015 überarbeitet wurde, widerspiegelt die Zurückhaltung, die damals geboten war. Die FIFA besann sich auf grundlegende Tugenden und beschloss erhebliche Kostensenkungen. Gleichzeitig wurden für die Finanzberichterstattung neuste Transparenzstandards eingeführt, ehe ein ehrgeiziges Geschäftsprogramm für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ formuliert wurde. Wie das Turnier hat auch das finanzielle Ergebnis der FIFA alle Erwartungen übertroffen. Zwölfmal höher als budgetiert ist dieses ausgefallen. Der neuen Crew ist es eindrucksvoll gelungen, wieder Ordnung in die FIFA-Finanzen zu bringen.

2018 gab es zur finanziellen Situation der FIFA gute und sehr gute Nachrichten.

Die gute Nachricht ist, dass sich die FIFA in einer hervorragenden finanziellen Verfassung befindet und mit ihrer transparenten, effizienten und gewissenhaften Buchführung in der Sportwelt Massstäbe setzt. Getreu unserer Unternehmenskultur wurde das Ertragswachstum von zusätzlichen Massnahmen zur Kontrolle jeder noch so kleinen Ausgabe und Einnahme begleitet.

Die sehr gute Nachricht ist, dass der Fussball ganz direkt davon profitiert, da die Einnahmen der FIFA direkt in den Fussball reinvestiert werden. Bis Ende 2018 hat die FIFA Forward-Gelder von insgesamt USD 832 Millionen zugesagt, während weitere USD 352 Millionen des Gesamtanspruchs für diese Periode in Kürze freigegeben



werden sollten. In der neuen Geschäftsperiode stehen den Mitgliedsverbänden und Konföderationen zudem 20 % höhere Forward-Beiträge zu.

Im Hinblick auf die langfristige Entwicklung des Fussballs stehen ferner USD 100 Millionen für das Programm „Fussball an Schulen“ bereit, das unseren Sport rund um die Welt noch stärker und breiter fördern soll, damit die Jugend ihr Potenzial auf und neben dem Platz entfalten kann.

Ich freue mich sehr, der Welt diesen Finanzbericht zu präsentieren, der einen Blick hinter unsere Erfolgsgeschichte bietet.

Mit freundlichen Grüßen

Alejandro Domínguez  
Vorsitzender der Finanzkommission



Siegerpose des kroatischen Duos Dejan Lovren und Luka Modrić nach dem Triumph gegen Gastgeber Russland im WM-Viertelfinale.

Gemeinsam haben wir 2018 viel erreicht. Mit viel Tatendrang und Scharfsinn hat die FIFA-Administration rund um die Welt Entwicklungsprojekte realisiert, sich für soziale Gerechtigkeit und Gleichberechtigung eingesetzt sowie erstklassige Wettbewerbe und Veranstaltungen organisiert. Aushängeschild war zweifellos die mit dem russischen Organisationskomitee veranstaltete FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™, die mehr als eine Million Fans nach Russland und über 50 % der Weltbevölkerung – so viele wie nie zuvor – vor die Bildschirme lockte. Rekordverdächtig war auch die Beteiligung der Fans, die uns ihre Vision für den Fussball skizziert haben. Die Spieler haben ebenfalls alles gegeben, um aus der WM ein unvergessliches Erlebnis zu machen, während sich die Mitgliedsverbände mit der Rekordzahl von 606 Forward-Projektanträgen klar zur globalen Fussballförderung bekannt haben.

Auch wenn wir 2018 die beste WM aller Zeiten organisiert haben, dürfen wir uns nicht zurücklehnen, sondern müssen uns als Organisation mehr denn je weiterentwickeln. Das heisst nicht, dass wir alles auf den Kopf stellen müssen, denn vieles hat sich bewährt.

Ich denke dabei an das WM-Bewerbungsverfahren, das hinsichtlich Transparenz, Objektivität und Integration seinesgleichen sucht und mit einer offenen Abstimmung unter den Mitgliedsverbänden endete. Anzuführen sind auch unsere beispiellosen Buchprüfungen bei den Mitgliedsverbänden (und bei uns selbst) im Rahmen eines robusten weltweiten Compliance-Systems. So wurden allein im letzten Jahr 204 Mitgliedsverbände und deren Entwicklungsausgaben zentralen Buchprüfungen unterzogen. Weiterer wichtiger Baustein unseres Compliance-Programms sind die Verhaltens- und Integritätsschulungen, die wir 2018 für mehr Angestellte denn je durchgeführt haben.

Im Rahmen eines Gipfels im Oktober in Zürich haben wir ferner mit unseren Mitgliedsverbänden wichtige Compliance-Belange erörtert, Standards ausgetauscht und so die Compliance-Programme in der Fussballwelt weiter gestärkt. Das i-Tüpfelchen ist das Nettoergebnis von USD 1201 Millionen zum Ende des WM-Zyklus, das auf allen Stufen in den Fussball reinvestiert wird.

Wir haben viel erreicht, sind aber noch lange nicht am Ziel. Wir haben deshalb für den Frauenfussball eine langfristige



Strategie formuliert, in der die Gleichstellung von Frau und Mann im Fussball getreu der Vision „FIFA 2.0“ absolut zentral ist, eine neue Division zur digitalen Transformation der FIFA gebildet, eine interne Prüfungsabteilung eingerichtet, die eine unabhängige Überprüfung der Wirksamkeit der Führung, des Risikomanagements und der internen Kontrollen bietet, und unser innovatives Entwicklungsprogramm als Forward 2.0 neu lanciert, verbunden mit einer Budgeterhöhung, einer Verschärfung der Rechenschaftspflichten und der Gründung von Entwicklungsbüros rund um die Welt, die bei der Koordination und Kommunikation neue Standards setzen.

Der neue WM-Zyklus bietet uns allen einzigartige Chancen. Die FIFA ist willens und bereit, diese zu ergreifen und weltweit neue Massstäbe zu setzen.

Mit freundlichen Grüssen

Fatma Samoura  
FIFA-Generalsekretärin



Grenzenloser Jubel der Kroaten nach dem Achtelfinalsieg gegen Dänemark im Elfmeterschiessen.





Finanzielle Höhepunkte 2018 **14**

Ertrag 2015–2018 **16**

Investitionen/Aufwand 2015–2018 **18**

Bilanz und Reserven 2015–2018 **22**

Vermögensverwaltung 2018 **24**

Budgetvergleich 2015–2018 **26**

**2015–2018 IM  
RÜCKBLICK**

**2**

## FINANZIELLE HÖHEPUNKTE 2018

# Starker Abschluss der Periode 2015–2018, weitere Ausschüttungen dank Reserven in Rekordhöhe

---

**4641** +16 % gegenüber Budget  
Ertrag 2018 (in USD Millionen)

---

**2891** +0,3 % gegenüber Budget  
Investitionen/Aufwand 2018 (in USD Millionen)

---

**1750** +60 % gegenüber Budget  
Betriebsergebnis vor Steuern und Finanzergebnis (in USD Millionen)

---

**2745** +66 % gegenüber Budget  
Reserven (in USD Millionen)

---

**630**  
operativer Cashflow (in USD Millionen)

---

Das letzte Jahr der Geschäftsperiode 2015–2018 war in vielerlei Hinsicht herausragend, angefangen mit der sportlich und finanziell überaus erfolgreichen FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ in Russland, die dank Rekorderlösen die ertragreichste WM aller Zeiten war. Dank diesem starken Ergebnis konnte die FIFA die Beiträge an die Turnierteilnehmer erhöhen und neue Programme zur Fussballförderung lancieren. Auch die FIFA-Reserven haben einen neuen Höchststand erreicht und liefern so die Basis für noch höhere Investitionen in den Fussball.

Diese Seite gibt einen Überblick über die Kennzahlen 2018. Einzelheiten zur Jahresrechnung 2018 sind Kapitel 6 zu entnehmen.

Die Geschäftsperiode der FIFA dauert vier Jahre und endet mit dem Jahr der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ als Haupteinnahmequelle. Aus diesem Grund sollte die FIFA über alle vier Jahre einer Geschäftsperiode beurteilt werden. Auf den folgenden Seiten werden daher weitere Einzelheiten zur Periode 2015–2018 dargelegt.

**2018** erzielte die FIFA einen **Ertrag** von USD 4641 Millionen. Da beim Verkauf der Fernseh-, Marketing-, Lizenz- und Hospitality-Rechte sowie beim Kartenverkauf sämtliche Prognosen übertroffen wurden, ergibt dies ein Plus von USD 645 Millionen im Vergleich zum Ertragsbudget.

Mit 55 % ist der Verkauf der Fernsehrechte die grösste Einnahmequelle. Das grösste Wachstum verzeichneten aber die Erträge aus Lizenzrechten, die mit USD 185 Millionen 206 % höher ausfielen als budgetiert, dies insbesondere dank der erfolgreichen Ausrichtung des FIFA eWorld Cup™ Grand Final 18.

Bei **Investitionen/Aufwand 2018** in Höhe von USD 2891 Millionen entfallen 63 % (USD 1824 Millionen) auf die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™. Zusammen mit den Investitionen in die Fussballförderung, das Fussballmanagement sowie andere Fussballturniere und Veranstaltungen in Höhe von USD 760 Millionen sind damit 89 % der FIFA-Investitionen direkt in den Fussball geflossen, u. a. in das Programm „Fussball an Schulen“, das 2018 mit einem Budget von USD 100 Millionen angelaufen ist. Die restlichen 11 % wurden für administrative Aufgaben verwendet.

2018 erzielte die FIFA ein Betriebsergebnis vor Steuern und Finanzergebnis von USD 1750 Millionen sowie ein **Finanzergebnis** von USD 93 Millionen, das in erster Linie von Zinserträgen, Erträgen aus FIFA-Investitionen und Fremdwährungsgewinnen herrührt. Für 2018 sind Steuern von insgesamt USD 29 Millionen angefallen.

Für 2018 resultierte damit ein **Nettoergebnis** von USD 1814 Millionen. Die negativen Ergebnisse in den ersten drei Jahren der Periode konnten damit mehr als wettgemacht werden. Für die gesamte Periode 2015–2018 wurde schliesslich ein Nettoergebnis von USD 1201 Millionen erzielt – zwölfmal mehr als budgetiert (USD 100 Millionen).

Der **operative Cashflow** generierte einen soliden Zufluss von USD 630 Millionen, sodass sich die flüssigen Mittel per Ende 2018 auf USD 832 Millionen beliefen.

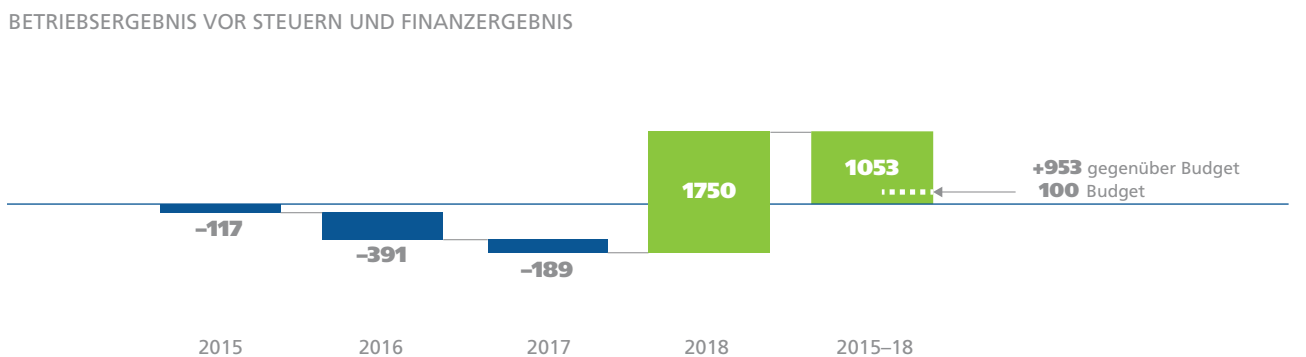
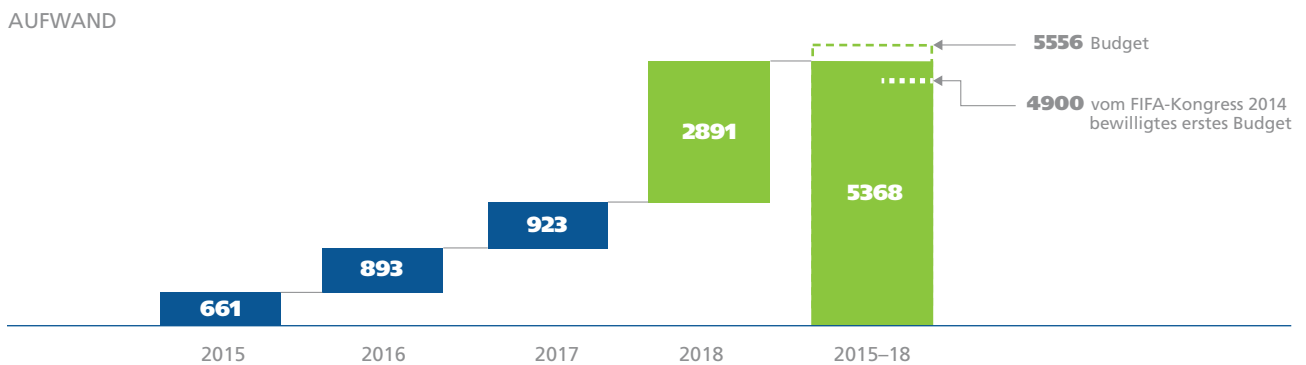
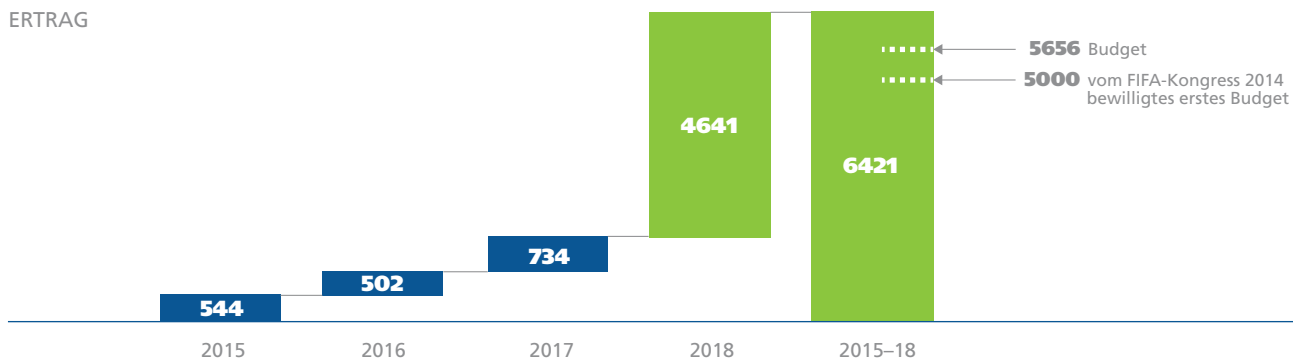
Per 31. Dezember 2018 wies die FIFA eine **Bilanz** von USD 4389 Millionen aus, 82 % davon als flüssige Mittel und Finanzanlagen. Die **FIFA-Reserven** erreichten mit USD 2745 Millionen einen neuen Höchststand und übertrafen den Wert zum Ende der Periode 2011–2014 um 80 %.



Dank dieser gesunden, soliden und starken finanziellen Verfassung verfügt die FIFA über ein erhebliches Liquiditätspolster und ausreichende Reserven für weitere Ausschüttungen und Investitionen in den Fussball.

Zusammenfassend war 2018 sportlich, operativ und finanziell ein grosser Erfolg. Die guten Ergebnisse bieten dem globalen Fussball eine tragfähige finanzielle Grundlage für sein weiteres Wachstum.

**ERFOLGSRECHNUNG 2015–2018 (IN USD MILLIONEN)**



## ERTRAG 2015–2018

# Anhaltendes Ertragswachstum – USD 888 Millionen mehr als in der Periode 2011–2014

In der Geschäftsperiode 2015–2018 erlebte die FIFA stürmische Zeiten wie kaum je zuvor. 2014 bewilligte der FIFA-Kongress ein Ertragsbudget von USD 5000 Millionen, ehe die FIFA Ende 2015 in ihre bislang grössten Krise stürzte, womit das Verkaufsgeschäft praktisch zum Erliegen kam. Die FIFA reagierte aber sofort und schuf dank statutarischen Reformen, einem Führungswechsel und der Einführung mustergültiger Finanz- und Geschäftspraktiken wieder Transparenz und Vertrauen. Der FIFA-Kongress 2016 bewilligte daraufhin ein neues Ertragsbudget von USD 5656 Millionen. Schliesslich resultierte für die Geschäftsperiode ein Rekordertrag von USD 6421 Millionen. USD 5357 Millionen oder 83 % davon stammen direkt von der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™, was die enorme Bedeutung des wichtigsten FIFA-Wettbewerbs in der FIFA-Ertragsstruktur unterstreicht.

Der Gesamtertrag für 2015–2018 war 16 % höher als für 2011–2014 und lag 14 % über dem Ertragsbudget für die Vierjahresperiode. Alle Ertragskategorien haben zu diesem guten Ergebnis beigetragen.

Den grössten Anteil am Gesamtertrag der Vierjahresperiode hat der Verkauf der **Fernsehrechte**, der USD 3127 Millionen und damit 21 % mehr als in der Vorperiode eingebracht hat. 95 % dieser Summe stammen von der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™, die damit von allen Wettbewerben und Veranstaltungen, die die FIFA 2015–2018 organisiert hat, am meisten beigetragen hat. Über alle Plattformen hinweg verzeichnete das Turnier mehr als drei Milliarden einzelne Nutzer. Allein beim Finale waren es mehr als eine Milliarde Zuschauer. Wie erwartet hat das digitale Streaming bei den Zuschauerzahlen gegenüber den herkömmlichen TV-Übertragungen aufgeholt. 22 % der digitalen Nutzer schauten sich die WM-Spiele unterwegs oder auf Computern/Mobilgeräten an. Allein auf chinesischen digitalen Plattformen verzeichneten die Live-Übertragungen und Video-on-Demand-Dienste einen Rekordwert von 5960 Millionen Zugriffen. Ebenfalls augenfällig war die geografische Verlagerung der Investitionen in die Fernsehrechte. So überflügelten Asien und Nordafrika unter den fünf grossen Verkaufsregionen erstmals Europa und steuerten mit USD 974 Millionen den höchsten Ertrag bei.

Die unverminderte Zugkraft der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ zeigt sich auch an den Erträgen aus **Marketingrechten**, die trotz der schwierigen Lage Anfang 2016 auf USD 1660 Millionen gestiegen sind und damit 15 % über Budget liegen. Insgesamt hat die FIFA in der Periode 2015–2018 Verträge mit 14 neuen Geschäftspartnern abgeschlossen, womit sie insgesamt über sieben FIFA-Partner, fünf Sponsoren der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ und acht Regionale Förderer verfügt. Sieben dieser Unternehmen kommen aus der VR China, was der chinesischen Wirtschaft 2018 in Russland eine beispiellose Präsenz sicherte.

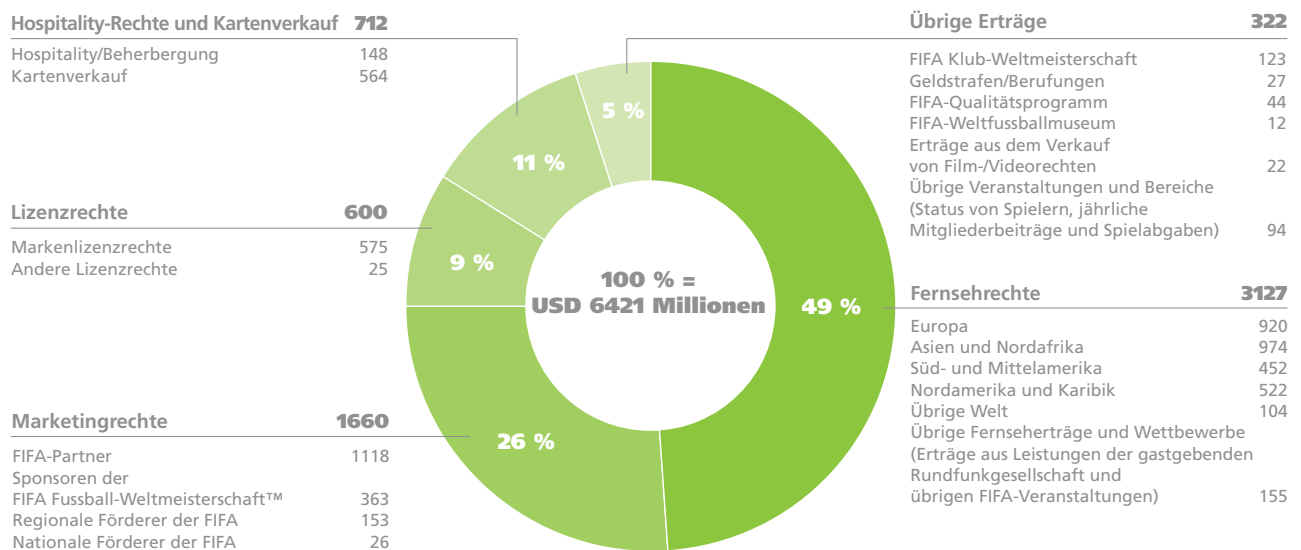
Von allen fünf Ertragskategorien gab es bei den **Lizenzrechten** das grösste Ertragswachstum. Mit USD 600 Millionen lagen die Erträge aus Lizenzrechten 2015–2018 114 % über dem Wert für 2011–2014. Der enorme Anstieg ist insbesondere dem starken Ergebnis bei der Markenlizenzierung, etwa der erfolgreichen Durchführung des FIFA eWorld Cup™ Grand Final 18, zu verdanken. Über 20 Millionen Spieler waren insgesamt dabei, während die mehrsprachige Übertragung des Finales über 29 Millionen digitale Zugriffe generierte – 400 % mehr als im Jahr zuvor.

Die Erträge aus **Hospitality-/Beherbergungsrechten und dem Kartenverkauf** in Höhe von USD 712 Millionen stammen vor allem aus dem Kartenverkauf für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ und dem Verkauf der Hospitality-/Beherbergungsrechte für das Turnier. 3 031 768 Fans strömten zu den 64 Spielen in die zwölf Stadien. Insgesamt wurden weltweit 2 745 357 Tickets für USD 541 Millionen verkauft. Mit dem Verkauf der Hospitality-/Beherbergungsrechte für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ wurden weitere USD 148 Millionen erwirtschaftet. Übrige FIFA-Turniere und -Veranstaltungen steuerten USD 23 Millionen zu den Erträgen aus Hospitality-Rechten und dem Kartenverkauf bei.

Die **übrigen Erträge** belaufen sich auf USD 322 Millionen und entfallen u. a. auf die FIFA Klub-Weltmeisterschaft, Geldstrafen/Berufungen, das FIFA-Qualitätsprogramm, die Vermietung von Liegenschaften, das FIFA-Weltfussballmuseum, die Olympischen Fussballturniere Rio 2016, den

Verkauf von Film- und Videorechten sowie übrige Einnahmen.  
Mit einem Ertrag von USD 123 Millionen steuerte die FIFA  
Klub-Weltmeisterschaft am meisten bei.

## ERTRAG 2015–2018 (IN USD MILLIONEN)



## ERTRAG 2015–2018: AUFSCHLÜSSELUNG (IN USD MILLIONEN)

	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Fernsehrechte	258	96	229	2544	<b>3127</b>
Marketingrechte	157	115	245	1143	<b>1660</b>
Lizenzrechte	51	204	160	185	<b>600</b>
Hospitality-/Beherbergungsrechte und Kartenverkauf	0	0	23	689	<b>712</b>
Übrige Erträge	78	87	77	80	<b>322</b>
<b>TOTAL</b>	<b>544</b>	<b>502</b>	<b>734</b>	<b>4641</b>	<b>6421</b>

## INVESTITIONEN/AUFWAND 2015–2018

# 81 % aller Investitionen direkt in den Fussball

---

**5368**

Gesamtaufwand 2015–2018 (in USD Millionen)

---

**2566**

in 32 Turniere und Veranstaltungen investiert (in USD Millionen)

---

**1670**

in Entwicklung und Ausbildung investiert (in USD Millionen)

---

**81 %**

2015–2018 in den Fussball investiert

---

Die FIFA erzielte für 2015–2018 einen Rekordertrag und verfügt so über eine überaus solide Grundlage für Investitionen in den Fussball. Der Gesamtaufwand der FIFA für 2015–2018 beläuft sich auf USD 5368 Millionen, wovon USD 4360 Millionen, d. h. 81 %, direkt in den Fussball investiert wurden. Die FIFA erhöhte u. a. die Forward-Gelder für die Mitgliedsverbände, die Beiträge für die teilnehmenden Teams der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ sowie die Investitionen in das Programm zur Beteiligung von Klubs und das Schutzprogramm für Klubs. Daneben lancierte sie eine Reihe neuer Programme (Video-Schiedsrichterassistenten, Fussball an Schulen etc.) und tätigte Investitionen in die FIFA-Stiftung und ähnliche Initiativen. Die restlichen 19 % entfallen auf die Administration und die Verkaufsakquise.

### Wettbewerbe und Veranstaltungen

USD 2566 Millionen wendete die FIFA für die Organisation der insgesamt 32 Fussballturniere und Veranstaltungen in dieser Periode auf. Mit USD 1824 Millionen entfiel der grösste Teil auf die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™, die für viele die beste WM aller Zeiten war und dies erst noch zu beträchtlich tieferen Kosten als etwa die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Brasilien 2014™. Das bewilligte Budget von USD 1948 Millionen wurde um nicht weniger als

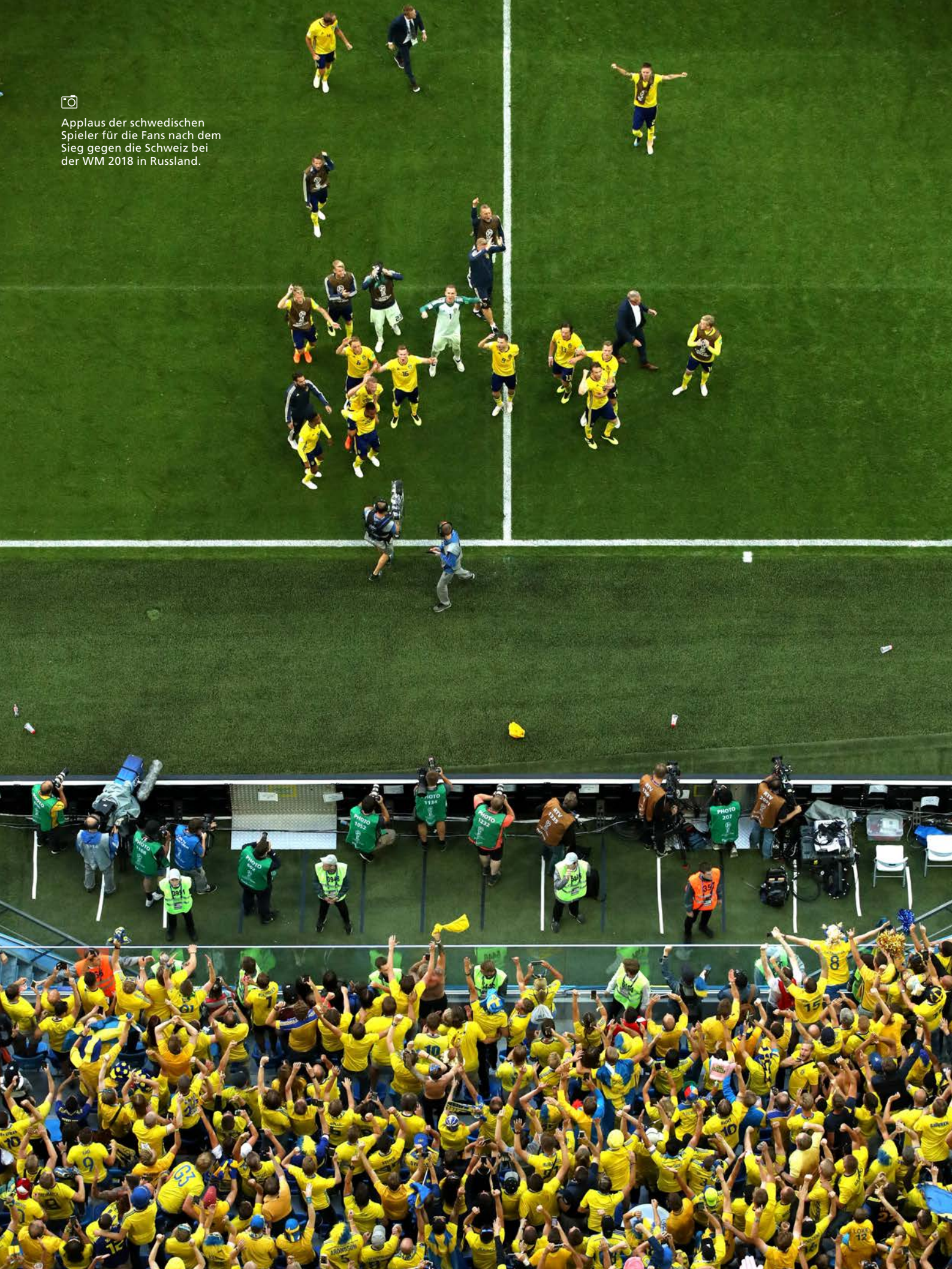
USD 124 Millionen unterschritten. Russland 2018 war damit nicht nur ein sportlicher, sondern auch ein finanzieller Erfolg. Weitere Einzelheiten zur Weltmeisterschaft sind Kapitel 3 zu entnehmen. Die übrigen 32 Turniere und Veranstaltungen, die die FIFA in der Periode 2015–2018 organisierte, schlugen mit USD 559 Millionen zu Buche. Für das FIFA-Schutzprogramm für Klubs fielen in der gleichen Zeitspanne Kosten von USD 106 Millionen an. Weitere Informationen zu diesem Programm sind auf den Seiten 58 und 59 zu finden.

### Entwicklung und Ausbildung

USD 1670 Millionen flossen in Entwicklung und Ausbildung, USD 1079 Millionen davon über das Forward-Programm, das 2016 das Programm Finanzielle Unterstützung und andere Fussballförderprojekte ersetzt hatte und die Investitionen im Vergleich zur Vorperiode vervierfachte. Die beispiellosen Investitionen in die Entwicklung sind mit strengen Kontrollen verbunden, die gewährleisten, dass sämtliche Forward-Gelder transparent, sinnvoll und wirksam eingesetzt werden. Bis Ende 2018 hat die FIFA Forward-Gelder von insgesamt USD 727 Millionen freigegeben, während weitere USD 352 Millionen des Gesamtanspruchs für diese Periode in Kürze freigegeben werden sollten. Weitere Informationen zur Freigabe von Forward-Geldern sind den Seiten 44–53 zu entnehmen. Zur langfristigen Förderung des Fussballs hat die FIFA ferner USD 100 Millionen für das Programm „Fussball an Schulen“ bewilligt, das insbesondere Mädchen und Jungen an Grundschulen die Möglichkeit bieten soll, Fussball zu spielen. Zusammen mit den Investitionen in die technischen Entwicklungsprogramme, das Schiedsrichter-Unterstützungsprogramm, die Frauenfussballförderung, Nachhaltigkeit, die FIFA-Stiftung, Ausbildung, Buchprüfungs- und Finanzschulung, Medizin und Wissenschaft sowie sonstige Programme flossen so USD 1456 Millionen in Fussballförder- und Ausbildungsprogramme.



Applaus der schwedischen Spieler für die Fans nach dem Sieg gegen die Schweiz bei der WM 2018 in Russland.



### Fussballmanagement

Für Fussballmanagement wurden USD 124 Millionen aufgewendet, insbesondere für Fussballmanagementorgane wie die Rechtsorgane, die Kommission für den Status von Spielern und das Sportschiedsgericht. Ebenfalls darin enthalten sind die Kosten zur Prävention von Spielmanipulationen mithilfe eines Frühwarnsystems und die Überwachung internationaler Spielertransfers über das FIFA-Transferabgleichungssystem.

#### Ausblick

2017 wurde die Betriebsstruktur der Early Warning System GmbH und der FIFA Transfer Matching System GmbH überprüft und optimiert. Für die nächste Geschäftsperiode ist in dieser Kategorie daher mit einem geringeren Aufwand zu rechnen.

### FIFA-Führung und -Administration

Der Aufwand für FIFA-Führung und -Administration beläuft sich auf USD 797 Millionen. USD 253 Millionen davon entfallen auf den Personalaufwand für die FIFA-Administration und den FIFA-Rat. Die FIFA hat sich getreu ihrer Betriebsstrategie reorganisiert und für die Tätigkeiten, die in die Organisation integriert wurden, zusätzliches Personal angestellt, um die Kosten für externe Berater zu senken und intern Know-how aufzubauen und zu sichern. In der Berichtsperiode wurden vier neue Divisionen geschaffen: Compliance, Frauenfussball, technische Entwicklung sowie digitale Transformation und Innovation. Zwecks Effizienzsteigerung wurde zudem die rechtliche Struktur angepasst. So wurden einige Tochtergesellschaften aufgelöst und deren Tätigkeiten in die FIFA integriert. Per Ende 2018 beschäftigte die FIFA 813 Vollzeitangestellte. Für Rechtskosten im Zusammenhang mit den laufenden Untersuchungen der US- und Schweizer Behörden sowie für weitere Fälle fielen schliesslich USD 91 Millionen an. 2018 sanken diese Kosten auf unter USD 6 Millionen, nachdem sie 2016 noch USD 50 Millionen betragen hatten. In einem divisionsübergreifenden Projekt wurde ferner die IT-Plattform für das Veranstaltungsmanagement ersetzt und rechtzeitig für die WM 2018 ein neues, integriertes Veranstaltungssystem eingeführt. Weitere Kosten betreffen die Kommunikation, die Informationstechnologie, den jährlichen FIFA-Kongress, Sitzungen verschiedener Kommissionen, verschiedene Rechtskosten, Gebäude und Unterhalt sowie Sonstiges.

#### Ausblick

2018 bildete die FIFA eine Division für digitale Transformation und Innovation. Diese soll Antworten auf die Globalisierung und den technischen Wandel finden, die das Konsumverhalten der Fans im Sport und der Unterhaltungsbranche stark verändern.

Die FIFA will die digitale Transformation und Innovation im Sport prägen, indem sie eine neue digitale Strategie mit den Pfeilern digitale Verbrauchertrends, Weltfussballgemeinschaft, Daten und Technologie umsetzt.

### Marketing und Fernsehen

Vom Aufwand für Marketing und Fernsehen von USD 211 Millionen entfallen 55 % auf das Jahr 2018, vor allem für die Vermarktung der Marketing-, Medien- und Fernsehrechte. Der grösste Posten waren die Maklerkommissionen für den Verkauf der Fernseh-, Marketing- und Lizenzrechte 2015–2018 für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™. Der enorme Erfolg der Geschäftsperiode 2015–2018 ist dem Verkauf der Fernseh-, Marketing- und Lizenzrechte zu verdanken, für den entsprechende Maklerprovisionen fällig wurden.

**AUFWAND 2015–2018** (IN USD MILLIONEN)

**FIFA-Führung und -Administration 797**

Kommunikation	95
Informationstechnologie	71
Jährlicher FIFA-Kongress und FIFA-Kommissionen	79
Rechts- und Verwaltungskosten	91
Rechtskosten	41
Gebäude und Unterhalt	39
Sonstiges (Buchprüfungen, Versicherung, Transport und Reisen, finanzbezogene Ausgaben, Aufwendungen für Delkreder, Beratung)	91
Personalaufwand	253
Abschreibungen auf Sachanlagen	37

**Fussballmanagement 124**

Fussballmanagementorgane und Leistungen Dritter	55
Personalaufwand	63
Abschreibungen auf Sachanlagen	6

**Entwicklung und Ausbildung 1670**

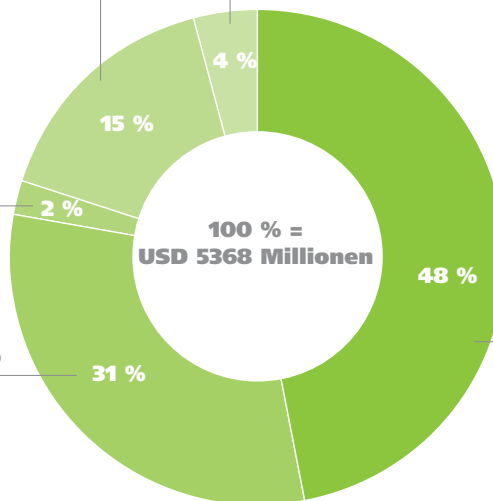
FIFA-Forward-Programm	1079
Technische Entwicklungsprogramme	41
Schiedsrichter-Unterstützungsprogramm (RAP)	34
Programm „Fussball an Schulen“	100
FIFA-Weltfussballmuseum	58
Andere Projekte (Frauenfussballförderung, Ausbildung, Nachhaltigkeit, Menschenrechte und Diskriminierungsbekämpfung, Buchprüfungs- und Finanzschulung, Medizin und Wissenschaft, Solidaritätsprojekte)	202
Personalaufwand	90
Abschreibungen auf Sachanlagen	66

**Marketing und Fernsehen 211**

Fernseh- und Medienrechte	45
Marketingrechte	23
Lizenzrechte	11
Verkaufskommissionen und Sonstiges	77
Personalaufwand	49
Abschreibungen auf Sachanlagen	6

**Wettbewerbe und Veranstaltungen 2566**

FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™	1824
Übrige FIFA-Veranstaltungen	559
FIFA-Schutzprogramm für Klubs	106
Personalaufwand	71
Abschreibungen auf Sachanlagen	6


**AUFWAND 2015–2018: AUFSCHLÜSSELUNG** (IN USD MILLIONEN)

	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Wettbewerbe und Veranstaltungen	215	157	219	1975	2566
Entwicklung und Ausbildung	187	428	477	578	1670
Fussballmanagement	36	32	25	31	124
<b>Total Fussballaufwand</b>	<b>438</b>	<b>617</b>	<b>721</b>	<b>2584</b>	<b>4360</b>
FIFA-Führung und -Administration	194	248	165	190	797
Marketing und Fernsehen	29	28	37	117	211
<b>Total Administrationsaufwand</b>	<b>223</b>	<b>276</b>	<b>202</b>	<b>307</b>	<b>1008</b>
<b>TOTAL</b>	<b>661</b>	<b>893</b>	<b>923</b>	<b>2891</b>	<b>5368</b>

## BILANZ UND RESERVEN 2015–2018

# FIFA-Reserven auf neuem Höchststand

Die per 31. Dezember 2018 ausgewiesene Bilanz vermittelt ein genaues Bild der finanziellen Lage der FIFA am Ende der Geschäftsperiode 2015–2018.

---

**4389**

Aktiven per 31. Dezember 2018 (in USD Millionen)

---

**3596** 82 % der Aktiven

flüssige Mittel und Finanzanlagen (in USD Millionen)

---

**2745**

Reserven (in USD Millionen)

---

**274 %**

Liquiditätsquote (Umlaufvermögen gegenüber kurzfristigem Fremdkapital)

---

**63 %**

Eigenkapitalquote (Reserven gegenüber Aktiven)

---

Per 31. Dezember 2018 belaufen sich die Reserven der FIFA auf USD 4389 Millionen, was in etwa dem Niveau des Vorjahres entspricht. Ansonsten lassen sich die Zahlen wie erwartet kaum mit 2017 vergleichen, da die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ im letzten Jahr der vierjährigen Geschäftsperiode den Hauptteil der Erträge generiert. Seit der Übernahme des IFRS 15 – Ertragserfassung weist die FIFA folglich die meisten Erträge im letzten Jahr der Geschäftsperiode aus. Die passiven Vertragsposten im Zusammenhang mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ sind daher beträchtlich gesunken. So sind die Verbindlichkeiten verglichen mit 2017 um nicht weniger als 53 % von USD 3487 Millionen auf USD 1644 Millionen zurückgegangen.

Währenddessen sind die flüssigen Mittel sowie die kurz- und langfristigen Finanzanlagen im Vergleich zum Vorjahr um USD 705 Millionen oder 24 % auf USD 3596 Millionen gestiegen und bilden damit 82 % der FIFA-Aktiven.

Diese Zahlen belegen die überaus starke und nachhaltige finanzielle Lage der FIFA.

### Reserven

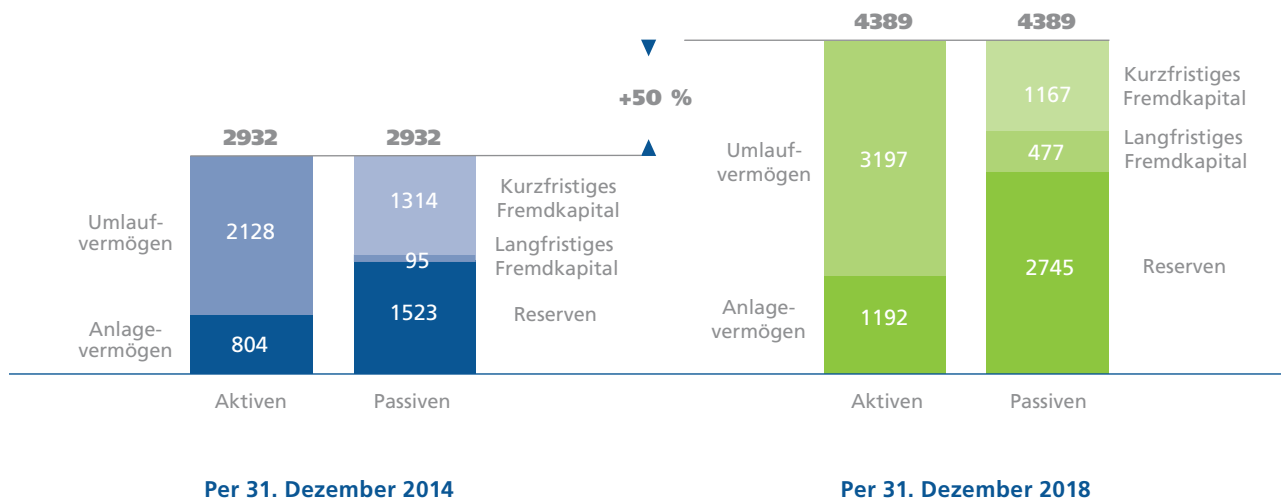
Per 31. Dezember 2018 haben die FIFA-Reserven mit USD 2745 Millionen einen neuen Höchststand erreicht. Im Vergleich zum Wert von zum Ende der Periode 2011–2014 bedeutet dies eine Zunahme um USD 1222 Millionen bzw. 80 %. Mit einer Eigenkapitalquote von 63 % wurden frühere Prognosen übertroffen.

Die FIFA ist damit sowohl finanziell als auch operativ gut aufgestellt, um die Zukunft der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™, der vielen anderen FIFA-Turniere und der globalen Fussballförderung im Allgemeinen zu sichern.

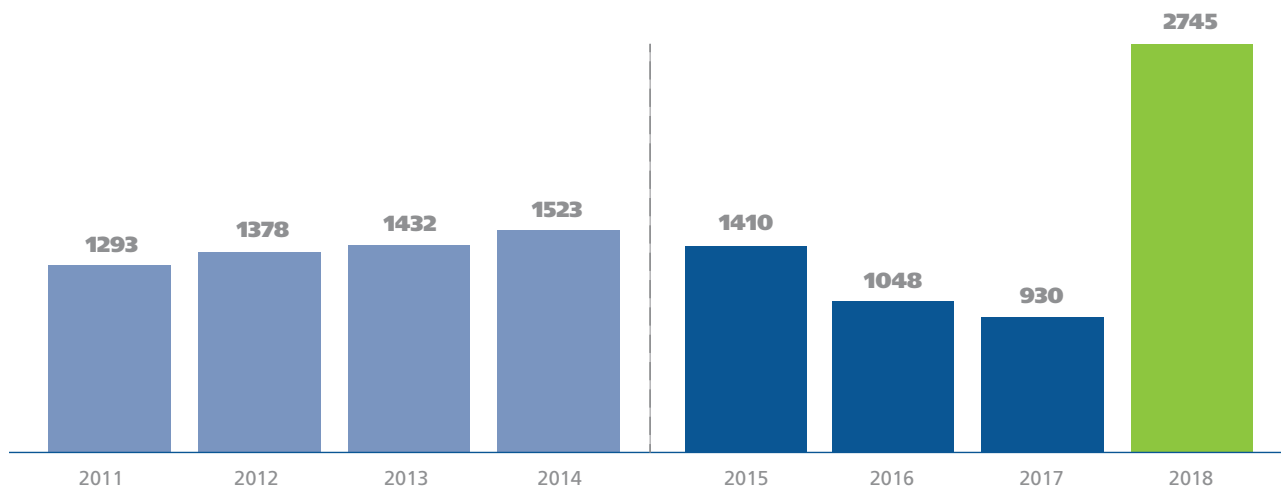
Dank einem erheblichen Liquiditätspolster und ausreichenden Reserven befindet sich die FIFA zusammenfassend in einer gesunden, soliden und starken finanziellen Verfassung.



**BILANZ PER 31. DEZEMBER 2014 VERGlichen MIT 31. DEZEMBER 2018 (IN USD MILLIONEN)**



**RESERVENENTWICKLUNG 2011–2018 (IN USD MILLIONEN)**



In den FIFA-Jahresrechnungen 2011–2014 wurde der Ertrag nach dem Fertigstellungsgrad erfasst. Um die Transparenz der FIFA-Jahresrechnungen zu erhöhen und den FIFA-Interessengruppen ein besseres Bild der finanziellen Lage der FIFA zu vermitteln, hat die FIFA beschlossen, ab 2015 den IFRS 15 (Erlöse aus Verträgen mit Kunden) vorzeitig zu übernehmen. Mit dem IFRS 15 kann die FIFA Erlöse insofern später erfassen, als die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™, die die meisten vertraglichen Leistungsverpflichtungen einbringt, im letzten Jahr der Vierjahresperiode stattfindet.

## VERMÖGENSVERWALTUNG 2018

# Solide Rendite des FIFA-Investitionsportfolios trotz eines schwierigen Umfelds

---

**1,95 %**

Portfolio-Rendite (MtM) über Benchmark

---

**0,66**

Modifizierte Duration des Portfolios

---

 Keine Verluste aus steigenden US-Zinsen
 

---



---

 Nur Investitionen in sehr solide Gegenparteien
 

---

2018 war geprägt von politischen Turbulenzen und volatilen Märkten. Nach einem steten Anstieg der Preise für Vermögenswerte war 2018 für die Anleger trotz der fiskalpolitischen Impulse in den USA ein eher schwieriges Jahr. Stichworte sind der eskalierende Handelskonflikt zwischen den USA und der VR China, die Brexit-Hängepartie, die neuerlichen politischen Probleme in der Eurozone und unterschiedliche Entwicklungen in Schwellenmärkten. Dazu kam ein markanter wirtschaftspolitischer Kurswechsel. Während die Zentralbanken immer weniger Käufe von Vermögenswerten tätigten, begannen die Zinsen in den USA und anderen Ländern zu steigen.

Im Sog der von Präsident Donald Trump erlassenen Steuer-senkungen florierte die US-Wirtschaft auch 2018. Die Arbeitslosenrate ging deutlich zurück, während die Lohn-inflation stieg. Zusammen mit der Erhöhung der US-Zinsen durch die US-amerikanische Zentralbank trieb dies die Renditen nach oben. Die bedeutsame Renditemarke von 3 % wurde im September überschritten und bis Anfang Dezember nicht mehr unterboten. USD-Obligationäre kämpften mit steigenden Zinsen und grösseren Renditespannen, die zu erheblichen Verlusten an den Märkten führten. US-Aktienindizes schlossen das Jahr mit Verlust ab, während europäische, in Euro ausgewiesene Indizes ebenfalls herbe Einbussen hinnehmen mussten.

Dessen ungeachtet erzielte das FIFA-Portfolio in Bezug auf das übergeordnete und von der Finanzkommission im Oktober 2018 bestätigte Anlageziel – **reale Werterhaltung** der Vermögenswerte der FIFA – ein gutes Ergebnis. 2018 wurden die Anlagerichtlinien der FIFA komplett überarbeitet,

wobei das übergeordnete Ziel beibehalten wurde. Schwerpunkte des neuen FIFA-Vermögensverwaltungsreglements sind eine hohe Liquidität, die Kreditwürdigkeit der Gegenparteien und die Vermeidung von nicht marktgerechten Risiken, d. h. der Verzicht auf mit höheren Risiken und grösseren Wertschwankungen verbundenen Anlagen.

Beim Investitionsportfolio ging es darum, **Verluste aus dem steigenden Renditeumfeld zu vermeiden** und vom allgemeinen Zinsniveau zu profitieren. Die Laufzeit wurde noch weiter verkürzt, sodass das Investitionsportfolio erneut eine positive risikogerechte Rendite von 1,95 % erzielte (Marktbewertung).

Gemäss ihren Anlagerichtlinien hielt die FIFA ein Portfolio mit **sehr soliden Gegenparteien**, und das durchschnittliche Kreditrating lag weit über dem verlangten Mindestwert. Längerfristige Anlagen übertrafen einen Schnitt von AA, und fast 100 % der Anlagen in den Liquiditätsanteil von bis zu zwölf Monaten hatten einen Schnitt von A-1. Per Ende Dezember 2018 lag die modifizierte Duration des Investitionsportfolios bei 0,66 und damit an der unteren Grenze der Investitionsstrategie, während die Rendite bis Fälligkeit des Investitionsportfolios 2,47 % betrug („Bis zur Endfälligkeit gehalten“-Bewertung).

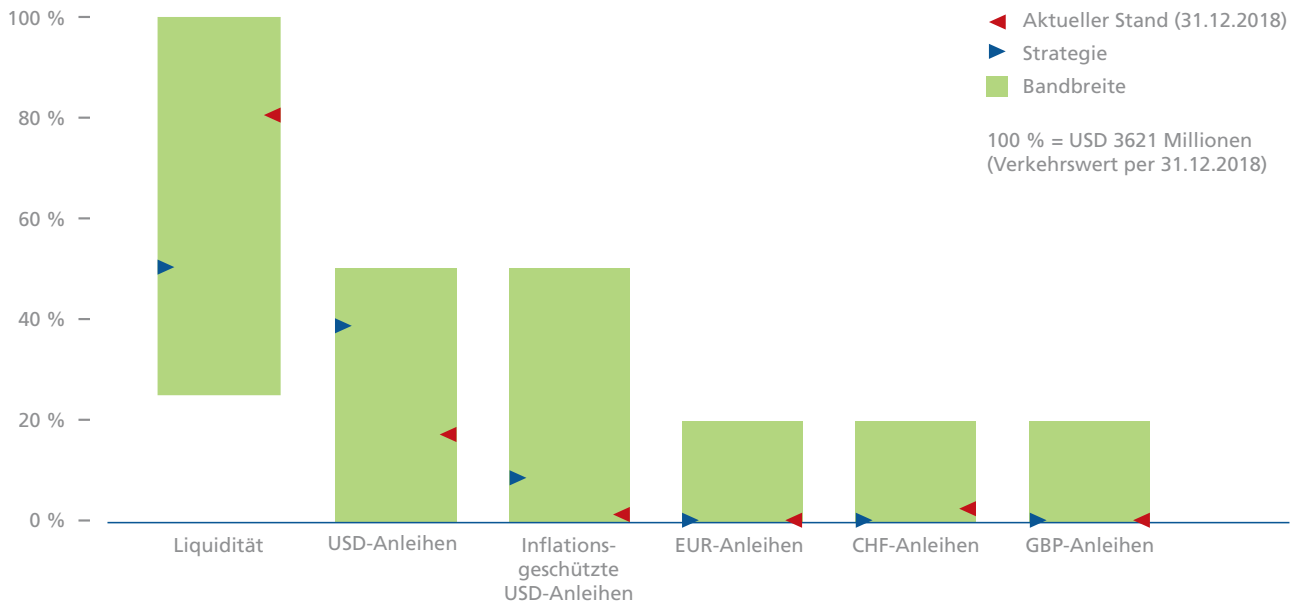
Dank der bewusst konservativen Verwaltung der Laufzeit des Investitionsportfolios konnte die FIFA die negativen Auswirkungen des Zinsanstiegs begrenzen und durch Devisengeschäfte verbunden mit festverzinslichen Anlagen sogar wettmachen. Die FIFA erfüllte damit ihr übergeordnetes Anlageziel der realen Werterhaltung ihrer Vermögenswerte.

## Ausblick

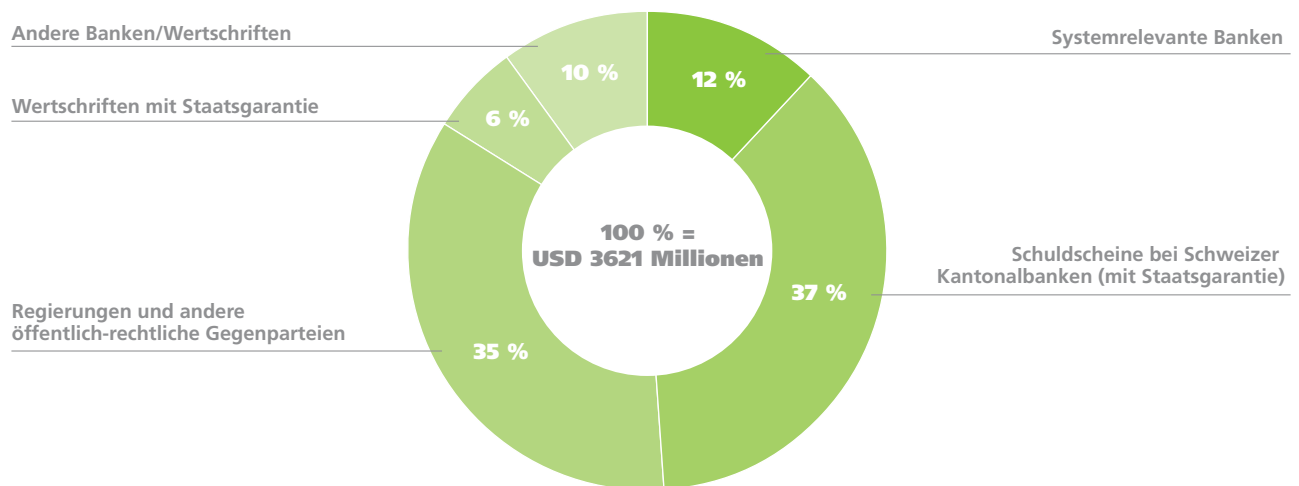
Im Oktober 2018 verabschiedete der FIFA-Rat das überarbeitete FIFA-Vermögensverwaltungsreglement, womit die FIFA neu nicht nur in Geldmarktinstrumente, Staats- und Unternehmensanleihen, sondern auch in Aktien (höchstens 5 % des gesamten Investitionsportfolios) investieren darf. Zur Begrenzung der zeitlichen Risiken erfolgt die Einführung schrittweise über mehrere Monate.

## ANLAGESTRATEGIE UND AKTUELLER STAND

GESAMTPORTFOLIO (OPERATIVES UND INVESTITIONSPORTFOLIO) NACH KATEGORIE (IN %)



## DETAILS ZUM AKTUELLEN GESAMTPORTFOLIO (GESAMTPORTFOLIO NACH GEGENPARTEI)



## BUDGETVERGLEICH 2015–2018

# Erheblicher Budgetüberschuss dank erfolgreichen FIFA-Reformen

2017 nahm die FIFA bei der IFRS-Berichterstattung einige Optimierungen vor und erstellte neu alle Budgets gemäss den IFRS, um die Aussagekraft und Transparenz weiter zu verbessern. Das vom 66. FIFA-Kongress bewilligte Budget 2015–2018 wurde entsprechend überarbeitet und für die Jahre 2017 und 2018 angepasst. Während für 2015 und 2016 effektive Zahlen ausgewiesen sind, liegen für 2017 und 2018 IFRS-Budgets vor. Sowohl das Ertrags- als auch das Aufwandsbudget wurden beibehalten. Die überarbeiteten Budgets wurden vom 67. FIFA-Kongress verabschiedet.

---

### 6421

Rekordertrag trotz anfänglicher Rückschläge  
(in USD Millionen)

---

**+1421** gegenüber erstem Vierjahresbudget  
Ertrag (in USD Millionen)

---

Das Budget wurde in allen Ertragskategorien übertroffen.

---

Bei allen Wettbewerben wurden Einsparungen erzielt.

---

**+953** gegenüber Vierjahresbudget  
Betriebsergebnis vor Steuern und Finanzergebnis  
(in USD Millionen)

---

## ERTRAG 2015–2018

Nach einem schwierigen Start 2015 schaffte die FIFA dank den eingeleiteten Reformen die Wende und konnte in der restlichen Periode weitere Rechtepakete verkaufen.

In der Folge wurde das vom FIFA-Kongress 2014 bewilligte Ertragsbudget von USD 5000 Millionen beim ausserordentlichen FIFA-Kongress 2016 in Zürich um USD 656 Millionen erhöht.

Mit einem Gesamtertrag von USD 6421 Millionen wurde das Budget 2015–2018 um USD 765 Millionen übertroffen. Im Vergleich zum ersten vom FIFA-Kongress 2014 bewilligten Budget sind es USD 1421 Millionen. Zu diesem positiven Ergebnis haben insbesondere die Erträge im Jahr 2018 und

aus der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ beigetragen, die markant zugelegt haben.

Die Haupteinnahmequelle war mit 49 % der Verkauf der Fernsehrechte, gefolgt von den Marketingrechten mit 26 %. Der Verkauf der Hospitality-Rechte steuerte zusammen mit dem Kartenverkauf 11 % bei, während die Erträge aus Lizenzrechten 9 % ausmachen. Die restlichen 5 % stammen u. a. von der jährlichen FIFA Klub-Weltmeisterschaft, den Olympischen Fussballturnieren, dem FIFA-Qualitätsprogramm sowie den Rechten für Film- und Videoaufnahmen.

Der Vergleich zwischen dem tatsächlich erfassten Ertrag und dem Budget ist auf der folgenden Seite genau dargelegt.

Die **Erträge aus Fernsehrechten** 2015–2018 liegen USD 127 Millionen über Budget, wofür insbesondere der erfolgreiche Verkauf für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ (u. a. in bestimmten asiatischen Gebieten) verantwortlich ist. Ebenfalls höher als budgetiert sind die Erträge für TV-Produktionsleistungen für Medienrechts-lizenznehmer bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ ausgefallen.

Höher als erwartet sind auch die **Erträge aus Marketingrechten**, nachdem 2017 und 2018 neue Verträge mit einem FIFA-Partner, drei Sponsoren der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ und sieben Regionalen Förderern abgeschlossen werden konnten. Mit USD 1660 Millionen haben die Erträge aus Marketingrechten das Budget um USD 210 Millionen übertroffen.

Die **Erträge aus Lizenzrechten** stammen in erster Linie von Markenlizenzverträgen, die Mindestgarantien und Lizenzgebühren vorsehen. Da die Lizenzzahlungen über der Mindestgarantie lagen, wurde das Budget um USD 237 Millionen übertroffen.

Dank der grossen Nachfrage bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ sind die **Erträge aus Hospitality-Rechten und dem Kartenverkauf** um USD 137 Millionen höher ausgefallen als budgetiert. Unter dem Budget sind dagegen die Erträge für den FIFA Konföderationen-Pokal Russland 2017 geblieben.

Einzelheiten zum Kartenverkauf für die WM 2018 sind den Seiten 34 und 35 zu entnehmen.

Bei den **übrigen Erträgen** wurde das Budget um USD 54 Millionen übertroffen. Grösste Einnahmequelle war

mit USD 123 Millionen die jährliche FIFA Klub-Weltmeisterschaft, gefolgt von den Olympischen Fussballturnieren mit USD 25 Millionen, dem FIFA-Qualitätsprogramm sowie den Rechten für Film- und Videoaufnahmen.

## BUDGETVERGLEICH (IN USD MILLIONEN)

	effektiv	erstes Budget <sup>1</sup>	Abweichung	Budget <sup>2</sup>	Abweichung
Erträge aus Fernsehrechten	3127	2700	427	3000	127
Erträge aus Marketingrechten	1660	1462	198	1450	210
Erträge aus Lizenzrechten	600	198	402	363	237
Erträge aus Hospitality-/Beherbergungsrechten und dem Kartenverkauf	712	540	172	575	137
Übrige Erträge	322	100	222	268	54
<b>Gesamtertrag</b>	<b>6421</b>	<b>5000</b>	<b>1421</b>	<b>5656</b>	<b>765</b>

<sup>1</sup> vom FIFA-Kongress 2014 bewilligtes Budget

<sup>2</sup> vom ausserordentlichen FIFA-Kongress 2016 bewilligtes Budget



Ein farbenfroher Fan bei der WM-Partie Deutschland – Schweden 2018 in Russland.



Eine brasilianische Anhängerin als Blickfang bei der WM-Partie der Seleção gegen Serbien 2018.



## AUFWAND 2015–2018

Die FIFA hat den Fussball 2015–2018 noch stärker gefördert, indem sie über das FIFA-Forward-Programm USD 1079 Millionen investiert und in 21 Ländern 29 Fussballturniere und vier Veranstaltungen organisiert hat. Dank einem verantwortungsbewussten Kostenmanagement und Effizienzsteigerungen durch die Eingliederung von Geschäftstätigkeiten wurden im Vergleich zum Budget Einsparungen von USD 188 Millionen erzielt.

Für **Wettbewerbe und Veranstaltungen** wurden USD 181 Millionen weniger ausgegeben als budgetiert. Der Minderaufwand stammt in erster Linie von der **FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™**, die organisatorisch und wirtschaftlich ein grosser Erfolg war. Über alle Bereiche hinweg wurden insgesamt USD 124 Millionen eingespart. Im Gegensatz zu vielen anderen grossen Sportveranstaltungen

ist die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ damit um diesen Betrag unter dem Budget geblieben.

Beim Aufwand für FIFA-Veranstaltungen früherer Geschäftsperioden konnten in der letzten Periode angelegte Rückstellungen von USD 57 Millionen aufgelöst werden.

Sachleistungen und Sonstiges beinhalten in erster Linie bestimmte Dienstleistungen und Warenlieferungen für FIFA-Veranstaltungen. Verschiedene Sachleistungen wurden bezogen und erfolgreich in die FIFA-Geschäftstätigkeit integriert.

Das Budget für das **Schutzprogramm für Klubs** wurde um USD 28 Millionen unterschritten, da im Zusammenhang mit internationalen A-Spielen weniger Schadenfälle und Forderungen aufgetreten sind.

## BUDGETVERGLEICH (IN USD MILLIONEN)

	Budget	effektiv	Abweichung	
<b>WETTBEWERBE UND VERANSTALTUNGEN</b>	<b>2747</b>	<b>2566</b>	<b>181</b>	
<b>FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™</b>	<b>1948</b>	<b>1824</b>	<b>124</b>	
<b>Übrige FIFA-Veranstaltungen</b>	<b>600</b>	<b>559</b>	<b>41</b>	
FIFA U-20-Frauen-Weltmeisterschaft Frankreich 2018	17	13	4	
FIFA U-17-Frauen-Weltmeisterschaft Uruguay 2018	19	10	9	
Olympische Jugendfussballturniere Buenos Aires 2018	1	1	0	
FIFA Konföderationen-Pokal Russland 2017	153	143	10	
FIFA U-20-Weltmeisterschaft Republik Korea 2017	24	18	6	
FIFA U-17-Weltmeisterschaft Indien 2017	18	21	-3	
FIFA Beach-Soccer-Weltmeisterschaft Bahamas 2017	7	10	-3	
FIFA U-20-Frauen-Weltmeisterschaft Papua-Neuguinea 2016	19	19	0	
FIFA U-17-Frauen-Weltmeisterschaft Jordanien 2016	17	19	-2	
FIFA Futsal-Weltmeisterschaft Kolumbien 2016	13	13	0	
Olympische Fussballturniere Rio 2016	10	10	0	
FIFA Frauen-Weltmeisterschaft Kanada 2015™	83	82	1	
FIFA U-20-Weltmeisterschaft Neuseeland 2015	27	26	1	
FIFA U-17-Weltmeisterschaft Chile 2015	24	25	-1	
FIFA Beach-Soccer-Weltmeisterschaft Portugal 2015	7	7	0	
FIFA Klub-Weltmeisterschaft	86	84	2	
FIFA Interactive World Cup/FIFA eWorld Cup 2018™	12	14	-2	
FIFA Ballon d'Or/The Best FIFA Football Awards™	22	22	0	
Blue Stars/FIFA Youth Cup	4	4	0	
FIFA-Veranstaltungen früherer Geschäftsperioden	4	-57	61	
Sachleistungen und Sonstiges	33	75	-42	
<b>FIFA-Schutzprogramm für Klubs</b>	<b>134</b>	<b>106</b>	<b>28</b>	
<b>Personalaufwand</b>	<b>58</b>	<b>71</b>	<b>-13</b>	
<b>Abschreibungen auf Sachanlagen</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	

Bedingt durch den Beschluss des FIFA-Rats zur Einführung des Programms „Fussball an Schulen“ liegt der Aufwand für **Entwicklung und Ausbildung** leicht über dem Budget. Mit diesem Programm will die FIFA Kinder zuerst als Kinder und erst dann als Fussballer fördern, indem sie ihnen die Möglichkeit bietet, sich spielerisch zu messen und herauszufordern. Weitere Informationen zum neuen Programm sind auf Seite 54 zu finden.

Seit der Einführung des **FIFA-Forward-Programms** 2016 hat die FIFA USD 1079 Millionen in die Fussballförderung investiert. Mit Ausnahme der Reise- und Ausrüstungsbeiträge 2016, die 2017 Zusatzinvestitionen von USD 27 Millionen erforderten, wurde das Budget in allen Kategorien

eingehalten. Bis Ende 2018 wurden Beiträge in Höhe von USD 727 Millionen ausgezahlt (Einzelheiten siehe Seite 44). Die restlichen Mittel, die den Mitgliedsverbänden und Konföderationen für 2015–2018 zustehen, können bis Ende 2020 bezogen werden.

Bei den Entwicklungs- und Ausbildungsprogrammen wurden 2015–2018 Einsparungen erzielt, die ins **Programm „Fussball an Schulen“** reinvestiert wurden.

Das **FIFA-Weltfussballmuseum** hat seine Effizienz weiter gesteigert und 2015–2018 bei den Betriebskosten Nettoeinsparungen von USD 22 Millionen erzielt.

	Budget	effektiv	Abweichung	
<b>ENTWICKLUNG UND AUSBILDUNG</b>	<b>1650</b>	<b>1670</b>	<b>-20</b>	
FIFA-Forward-Programm	1052	1079	-27	
Technische Entwicklungsprogramme	54	41	13	
Andere Projekte	55	28	27	
Schiedsrichter-Unterstützungsprogramm (RAP)	39	34	5	
Frauenfussballförderung	28	24	4	
Nachhaltigkeit, Menschenrechte und Diskriminierungsbekämpfung	27	16	11	
FIFA-Stiftung	0	4	-4	
Ausbildung	20	19	1	
Medizin und Wissenschaft	16	11	5	
Solidaritätsprojekte	14	6	8	
Buchprüfungs- und Finanzschulung	11	9	2	
Programm „Fussball an Schulen“	0	100	-100	
FAP/Goal/MV-Programme	119	85	34	
FIFA-Weltfussballmuseum	80	58	22	
Personalaufwand	80	90	-10	
Abschreibungen auf Sachanlagen	41	52	-11	
Wertminderungen auf Sachanlagen	14	14	0	

Auch beim **Fussballmanagement** ist der Aufwand unter dem Budget geblieben. Grund sind Effizienzgewinne durch die Auslagerung des FIFA-Frühwarnsystems sowie dank der

Neugestaltung und der Eingliederung des Transferabgleichungssystems.

	Budget	effektiv	Abweichung	
<b>FUSSBALLMANAGEMENT</b>	<b>136</b>	<b>124</b>	<b>12</b>	
Fussballmanagementorgane und Leistungen Dritter	62	55	7	
Personalaufwand	67	63	4	
Abschreibungen auf Sachanlagen	7	6	1	



Bei allen Abteilungen, die für die **FIFA-Führung und -Administration** zuständig sind, gab es Einsparungen, etwa dank der Reorganisation der Kommunikationsdivision, der Optimierung der Struktur des FIFA-Kongresses und der Kommissionssitzungen oder Verbesserungen beim Personalaufwand sowie bei Gebäude und Unterhalt.

Während die Reorganisation der IT-Subdivision in der Vierjahresperiode Einsparungen von USD 9 Millionen brachte, wurden zusätzliche Mittel in neue IT-Applikationen wie ein Veranstaltungsplanungstool und ein Tool zur Ressourcenplanung (ERP) investiert.

	Budget	effektiv	Abweichung	
<b>FIFA-FÜHRUNG UND -ADMINISTRATION</b>	<b>891</b>	<b>797</b>	<b>94</b>	
Rechts- und Verwaltungskosten für Untersuchungen	92	91	1	
Jährlicher FIFA-Kongress und FIFA-Kommissionen	104	79	25	
Kommunikation	107	95	12	
Informationstechnologie	80	71	9	
Gebäude und Unterhalt	49	39	10	
Rechtskosten	52	41	11	
Sonstiges	107	91	16	
Personalaufwand	262	253	9	
Abschreibungen auf Sachanlagen/ als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien	30	29	1	
Wertminderungen auf als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien	8	8	0	

Infolge der Übernahme des IFRS 15 werden die Verkaufskommissionen in der Höhe von USD 77 Millionen neu klar ersichtlich als Aufwand für die Vermarktung der **Fernseh- und Marketingrechte** der FIFA und nicht mehr als

Ertragsminderung ausgewiesen. Die Verkaufskommissionen betreffen in erster Linie Agenturhonorare für die Vermarktung der Fernseh- und Marketingrechte.

	Budget	effektiv	Abweichung	
<b>MARKETING UND FERNSEHEN</b>	<b>132</b>	<b>211</b>	<b>-79</b>	
Fernseh- und Medienrechte	46	45	1	
Marketingrechte	16	23	-7	
Lizenzrechte	14	11	3	
Verkaufskommissionen und Sonstiges	4	77	-73	
Personalaufwand	45	49	-4	
Abschreibungen auf Sachanlagen	7	6	1	



Der französische Kapitän Hugo Lloris stemmt den FIFA WM-Pokal in die Höhe.



Ertrag **34**

Aufwand **36**

# FIFA FUSSBALL- WELTMEISTERSCHAFT RUSSLAND 2018™

**3**

**ERTRAG**

# Russland 2018 mit Rekordeinnahmen für die FIFA – ertragreichste WM aller Zeiten

Die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ ist für viele die beste WM aller Zeiten. Dies gilt auch in finanzieller Hinsicht. Alle Ertragskategorien (Fernseh-, Marketing-, Lizenz- und Hospitality-Rechte sowie Kartenverkauf) haben die Budgetvorgaben übertroffen und der FIFA WM-Rekordeinnahmen beschert. Rekordwerte wurden auch bei den Verkaufszahlen verzeichnet. Dazu kommt eine hervorragende Kostenüberwachung des gesamten WM-Projekts. Mit einem Ertrag von USD 5357 Millionen ist die gesamte Geschäftsperiode 2015–2018 gedeckt.

**5357**

Ertrag aus der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™  
(in USD Millionen)

**83 %**

Ertrag aus der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™  
in % des Gesamtertrags

**1824**

Gesamtinvestitionen in die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™  
(in USD Millionen)

**3533**

Überschuss aus der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™  
(in USD Millionen)

**ERTRAG**

Der Verkauf der Rechte für die Weltmeisterschaft bildet in allen Ertragskategorien den Löwenanteil. In den meisten Kategorien sind aber auch Erträge aus anderen FIFA-Veranstaltungen (z. B. FIFA Frauen-Weltmeisterschaft™) oder für nicht veranstaltungsbezogene Rechte (z. B. FIFA-Marke) enthalten. Eine Gesamtanalyse der FIFA-Ertragsströme ist auf Seite 16 zu finden.

**Kartenverkauf**

Im Schnitt waren die Plätze in den WM-Stadien zu 98,2 % besetzt. Mit diesem überaus hohen Wert ist Russland 2018 eines der erfolgreichsten Turniere der jüngeren WM-Geschichte.

Insgesamt wurden in den Stadien 3 031 768 Zuschauer verzeichnet. Fans aus aller Welt waren vor Ort – darunter auch

wichtige Kundengruppen wie die FIFA-Mitgliedsverbände, die FIFA-Geschäftspartner und die restlichen Mitglieder der FIFA-Familie.

Mehr als zehn Millionen Tickets wurden über alle Kundengruppen hinweg bestellt. Etwa 99,5 % des Kontingents der Kaufkarten wurden schliesslich verkauft, d. h. 2 745 357 Tickets. 34 der 64 Spiele waren gar ausverkauft.

Die Nachfrage im öffentlichen Kartenverkauf war enorm. Circa 70 % des Kaufkartenkontingents, d. h. fast zwei Millionen Tickets, wurden direkt über diesen Kanal abgesetzt, zu 52 % an Bewohner Russlands. 14 % gingen an die teilnehmenden Mitgliedsverbände für deren Fans, 6 % an Käufer von Hospitality-Paketen und 5 % an FIFA-Geschäftspartner.

Die FIFA ging weit über ihre Pflicht zu einem Mindestkontingent von 350 000 Karten für die russischen Bewohnern vorbehaltene Kategorie 4 hinaus und verkaufte einheimischen Fans für die 64 Spiele 407 904 Tickets (15 %). Ebenfalls ausschliesslich an russische Bewohner gingen zu ermässigten Preisen 45 893 Tickets für Sitzplätze mit eingeschränkter Sicht.

Angesichts der Bedeutung und Tragweite des Ticketinggeschäfts hat die FIFA eine renommierte Prüfungsgesellschaft mit einer umfassenden und unabhängigen Prüfung beauftragt, um Gewissheit zu erhalten, dass der interne FIFA-Kontrollrahmen jederzeit eingehalten wurde. Geprüft wurden folgende Bereiche: Vollständigkeit des Reportings zu den Kartenverkäufen, Einhaltung der FIFA-Ticketingrichtlinien und Kontrollen des operativen Geschäfts. Gemäss der beauftragten Prüfungsgesellschaft wurden dabei weder negative Sachverhalte noch Verstösse festgestellt.

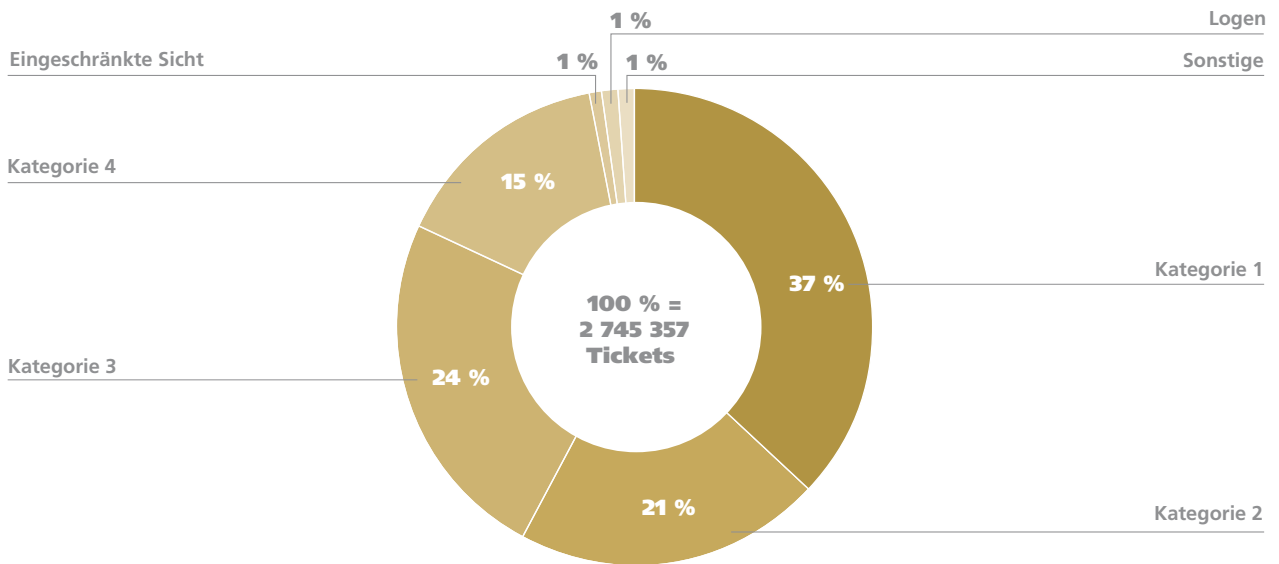
**Hospitality**

Nach einem verhaltenen Start zogen die Verkäufe für das Hospitality-Programm der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ stark an. Bis zum Ende des Turniers wurden schliesslich fast 172 000 Pakete (in allen Kategorien) verkauft. Ein Viertel aller Pakete ging an russische Kunden. Gross war die Nachfrage auch aus Mexiko, der VR China, Argentinien, den USA, Brasilien und Grossbritannien. Fast 75 % der Pakete wurden für das Luschniki-Stadion in Moskau und das Sankt-Petersburg-Stadion verkauft.

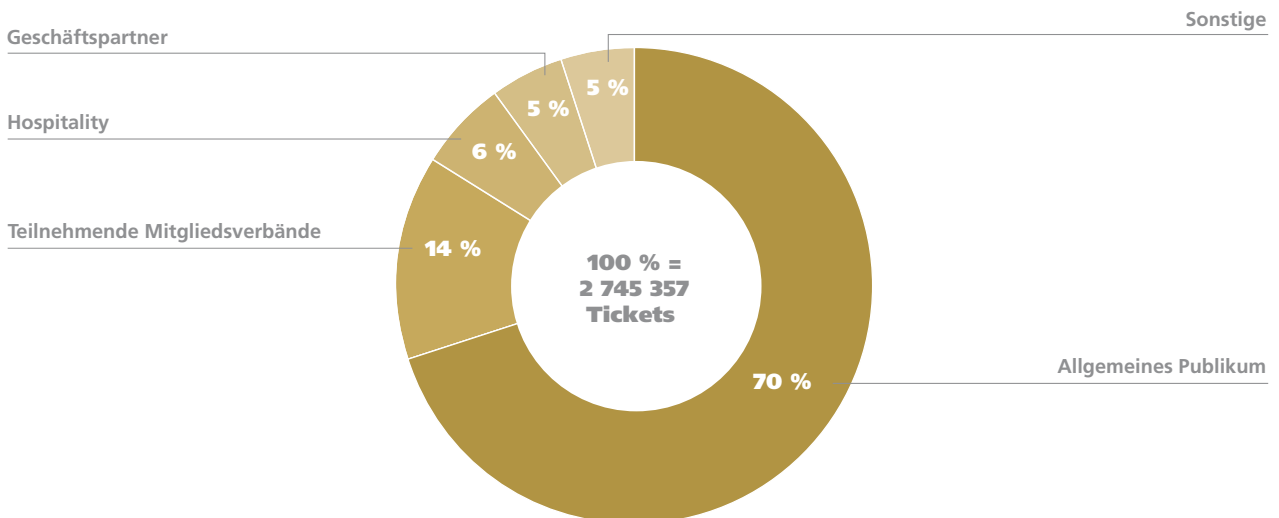
Die Match Hospitality AG erwarb die Rechte für den Verkauf und den Betrieb des Hospitality-Programms der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™. Die FIFA hat eine

renommierte Prüfungsgesellschaft mit der Prüfung der Rechnung der Match Hospitality AG, einschliesslich der Berechnung des Gewinnanteils, beauftragt.

### KARTENVERKAUF NACH KATEGORIE



### KARTENVERKAUF NACH KUNDENGRUPPE



## AUFWAND

Für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ bewilligte der FIFA-Kongress 2017 ein überarbeitetes Aufwandsbudget von USD 1948 Millionen, nachdem 2014 ein erstes Budget bewilligt worden war. Die tatsächlichen Kosten belaufen sich auf USD 1824 Millionen, womit Einsparungen von USD 124 Millionen erzielt wurden. Einberechnet in den tatsächlichen Kosten ist auch ein Betrag an den WM-Nachhaltigkeitsfonds zugunsten der russischen Fussballgemeinschaft, der nicht im Budget enthalten war, weil er an die erfolgreiche Durchführung des Turniers geknüpft ist.

Mit USD 383 Millionen ist der Beitrag an das lokale Organisationskomitee der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ der grösste Aufwandsposten.

Stark zu Buche schlägt auch das Preisgeld von USD 400 Millionen an die teilnehmenden Mitgliedsverbände, das im Vergleich zur FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2014™ um 11 % höher ausgefallen ist. Hinzu kommen 2017 Beiträge von USD 48 Millionen an die Teams zur Deckung ihrer Vorbereitungskosten.

## 400

Preisgeld für FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ (in USD Millionen)

**209** USD 139 Millionen mehr als 2014  
Beiträge an Klubs 2018 (in USD Millionen)

Neben den Mitgliedsverbänden profitierten auch die Klubs, die im Rahmen des Programms zur Beteiligung von Klubs insgesamt USD 209 Millionen erhielten – verglichen mit USD 70 Millionen 2014. Pro Spieler und Tag bekamen die Klubs USD 8530 und konnten so direkt vom Erfolg der WM profitieren.

## Lokales Organisationskomitee

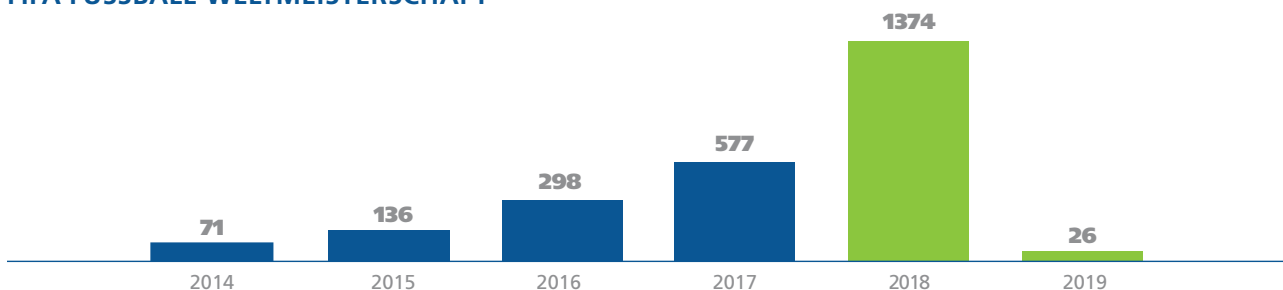
Das LOC war vor Ort für alle betrieblichen Aspekte der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ zuständig. Für das LOC wurde ein Budget von USD 627 Millionen bewilligt, einschliesslich der Kosten für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ und die damit verbundenen Auslosungen sowie der Betriebsbudgets für die Jahre 2011 bis 2018, die im Wesentlichen den Aufwand für das LOC-Personal und andere Gemeinkosten etwa für Miete und IT-Infrastruktur umfassten. Nicht enthalten sind hingegen die Kosten für den FIFA Konföderationen-Pokal. Das LOC wurde vollständig von der FIFA finanziert.

Bei tatsächlichen LOC-Kosten von USD 383 Millionen (ohne FIFA Konföderationen-Pokal 2017) wurden Einsparungen von USD 244 Millionen erzielt, insbesondere beim Transport (Flug, Strasse, Bahn), bei IT und Telekommunikation sowie in den Betriebsbudgets ab 2011.

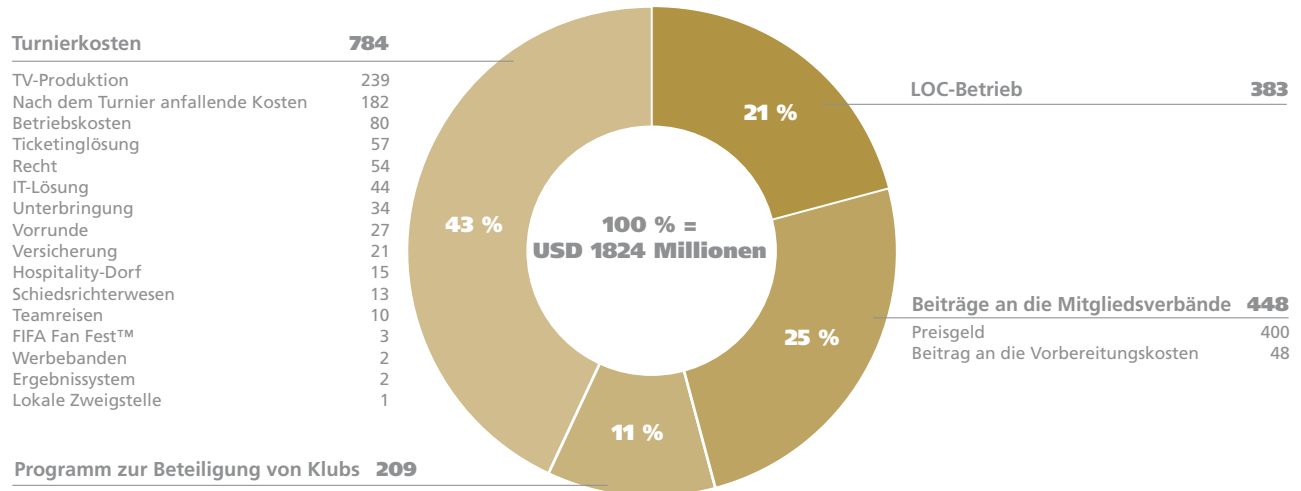
Das LOC wird nun aufgelöst. Das entsprechende Verfahren verläuft nach Plan.

Der Personalbestand des LOC wurde bis zum 1. Januar 2019 von 1374 Mitarbeitern (einschliesslich Zeitarbeitern) auf deren 26 reduziert. Die verbliebenen Angestellten gewährleisteten die ordentliche Auflösung des LOC und die Erfüllung bestimmter staatlicher Pflichten. Die geschätzten nach dem Turnier anfallenden Kosten sind im Aufwand für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ bereits enthalten. Die LOC-Kosten für 2018 sind provisorisch. Der Jahresabschluss wurde noch nicht geprüft.

## PERSONALBESTAND DES LOKALEN ORGANISATIONSKOMITEES FÜR DIE FIFA FUSSBALL-WELTMEISTERSCHAFT™



**AUFWAND FÜR DIE FIFA FUSSBALL-WELTMEISTERSCHAFT™ (IN USD MILLIONEN)**



**PREISGELD FÜR DIE FIFA FUSSBALL-WELTMEISTERSCHAFT 2018™ (IN USD MILLIONEN)**

Rang	Teams	Preisgeld
1. Rang	Frankreich	38
2. Rang	Kroatien	28
3. Rang	Belgien	24
4. Rang	England	22
5.–8. Rang	Brasilien, Russland, Schweden, Uruguay (je)	16
9.–16. Rang	Argentinien, Dänemark, Japan, Kolumbien, Mexiko, Portugal, Schweiz, Spanien (je)	12
17.–32. Rang	Ägypten, Australien, Costa Rica, Deutschland, IR Iran, Island, Republik Korea, Marokko, Nigeria, Panama, Peru, Polen, Saudiarabien, Senegal, Serbien, Tunesien (je)	8
<b>TOTAL</b>		<b>400</b>


**PREISGELD FÜR DEN FIFA KONFÖDERATIONEN-POKAL 2017 (IN USD MILLIONEN)**

Rang	Teams	Preisgeld
1. Rang	Deutschland	4,1
2. Rang	Chile	3,6
3. Rang	Portugal	3
4. Rang	Mexiko	2,5
5.–8. Rang	Australien, Kamerun, Neuseeland, Russland (je)	1,7
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>



Jubel der Mexikanerinnen nach dem Viertelfinalsieg gegen Ghana bei der FIFA U-17-Frauen-Weltmeisterschaft Uruguay 2018.





Investitionen in den Fussball im Überblick	<b>40</b>
FIFA-Forward-Programm 2016–2018	<b>44</b>
FIFA-Programm „Fussball an Schulen“	<b>54</b>
Höhere Beiträge für FIFA Frauen-Weltmeisterschaft 2019™	<b>56</b>
FIFA-Schutzprogramm für Klubs	<b>58</b>

# INVESTITIONEN IN DEN FUSSBALL

## INVESTITIONEN IN DEN FUSSBALL IM ÜBERBLICK

# Rekordinvestitionen in den Fussball 2015–2018

Als Weltfussballverband hat die FIFA die Pflicht, so viele Einnahmen wie möglich in den Fussball zu investieren. Rund um die Welt sorgt die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ bei jedem Spieler und jedem Fan für Gänsehautmomente und grosse Emotionen. Darüber hinaus ist sie auch finanziell ein Riesenerfolg. Die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ bescherte der FIFA Rekorderlöse, die für die Veranstaltung weiterer hochklassiger Turniere und den Ausbau der weltweiten Fussballförderung eine solide Grundlage bilden.

Neben den Einnahmen in Höhe von USD 5357 Millionen aus der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ erwirtschaftete die FIFA mit weiteren Turnieren und Veranstaltungen, anderen Lizenzrechten und übrigen Erträgen USD 1064 Millionen, was für 2015–2018 einen Gesamtertrag von USD 6421 Millionen ergibt. Circa 81 % der Investitionen 2015–2018 sind der gesamten Fussballgemeinschaft zugutegekommen. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über das FIFA-Entwicklungsmodell und zeigt, wie die FIFA einen Grossteil ihrer Einnahmen in den Fussball reinvestiert.

Im Interesse der Fussballfans weltweit investierte die FIFA 2015–2018 USD 2566 Millionen in die Organisation von 32 **Fussballturnieren und -veranstaltungen**, allen voran die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™, die sich wie folgt aufteilen:

- USD 448 Millionen gingen an die 32 teilnehmenden Mitgliedsverbände der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™.
- USD 1167 Millionen wurden für die Organisation der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ aufgewendet.
- USD 315 Millionen wurden über das Programm zur Beteiligung von Klubs (USD 209 Millionen) und das Schutzprogramm für Klubs (USD 106 Millionen, weitere Einzelheiten siehe Seite 58) an die Fussballklubs ausgeschüttet.
- USD 636 Millionen wurden in die 31 übrigen Turniere und Veranstaltungen der FIFA investiert.

Über verschiedene **Entwicklungs- und Ausbildungsprogramme** hat die FIFA rund um die Welt USD 1670 Millionen in die Fussballförderung investiert. 2015–2018 wurden insbesondere folgende Projekte lanciert:

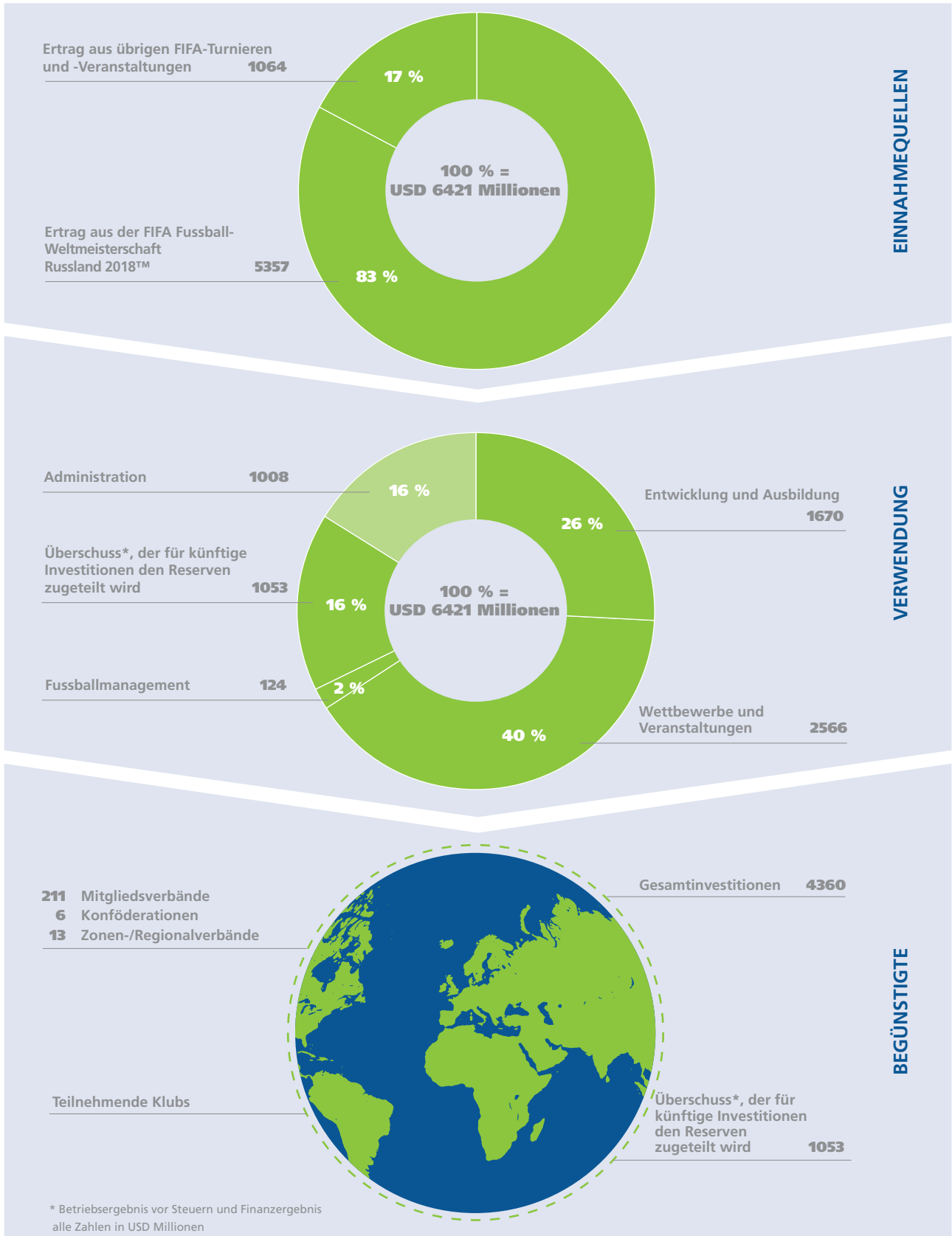
- das FIFA-Forward-Programm, über das die FIFA den 211 Mitgliedsverbänden, sechs Konföderationen sowie den Zonen-/Regionalverbänden USD 1079 Millionen für die Fussballförderung gewährte (Einzelheiten siehe Seite 44)
- das Programm „Fussball an Schulen“, über das die FIFA zugunsten von über 700 Millionen Kindern auf der ganzen Welt USD 100 Millionen investierte (Einzelheiten siehe Seite 54)

### Ausblick

Der FIFA-Kongress bewilligte 2018 für Forward 2.0 eine erhebliche Budgeterhöhung von USD 667 Millionen, womit 2019–2022 USD 1746 Millionen in das Forward-Programm fliessen werden.

Getreu ihren Statuten investierte die FIFA USD 124 Millionen ins **Fussballmanagement** zur Deckung der Kosten der Rechtsorgane, von Dienstleistungen zur Prävention von Spielmanipulationen, zur Überwachung internationaler Spielertransfers und anderer Leistungen.

Dank dem Erfolg der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ und den fortlaufenden Kostensenkungen in der FIFA-Administration konnte die FIFA 2015–2018 so viel wie nie zuvor in die weltweite Fussballförderung investieren und dabei die Wirkung und Transparenz der Investitionen weiter steigern. Mit Reserven in Rekordhöhe von USD 2745 Millionen per Ende 2018 ist die FIFA für unvorhergesehene Ereignisse gewappnet und kann weitere Mittel ausschütten.





Der Schweizer Steven Zuber im Freudentaumel nach dem Ausgleich gegen Brasilien bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™.



**INVESTITIONEN IN FIFA-TURNIERE UND -VERANSTALTUNGEN 2015–2018 (IN USD MILLIONEN)**

**2015**
**IN USD MILLIONEN**

1	Blue Stars/FIFA Youth Cup, Zürich, SUI	1,1
2	FIFA Interactive World Cup, München, GER	2,3
3	FIFA U-20-Weltmeisterschaft Neuseeland	25,7
4	FIFA Frauen-Weltmeisterschaft Kanada™	82
5	FIFA Beach-Soccer-Weltmeisterschaft Portugal	7,3
6	FIFA U-17-Weltmeisterschaft Chile	24,6
7	FIFA Klub-Weltmeisterschaft Japan	20,9
1	FIFA Ballon d'Or, Zürich, SUI	5,3

**2017**
**IN USD MILLIONEN**

13	FIFA Beach-Soccer-Weltmeisterschaft Bahamas	9,9
14	FIFA U-20-Weltmeisterschaft Republik Korea	18,4
1	Blue Stars/FIFA Youth Cup, Zürich, SUI	1
15	FIFA Konföderationen-Pokal Russland	143,2
16	FIFA Interactive World Cup, London, GBR	3,6
17	FIFA U-17-Weltmeisterschaft Indien	20,6
16	The Best FIFA Football Awards™, London, GBR	4,7
18	FIFA Klub-Weltmeisterschaft VAE	20,1

**2016**
**IN USD MILLIONEN**

8	FIFA Interactive World Cup, New York, USA	2,8
1	Blue Stars/FIFA Youth Cup, Zürich, SUI	1,1
9	Olympische Fussballturniere, Rio, BRA	10,1
10	FIFA Futsal-Weltmeisterschaft Kolumbien	13,4
11	FIFA U-17-Frauen-Weltmeisterschaft Jordanien	18,9
12	FIFA U-20-Frauen-Weltmeisterschaft Papua-Neuguinea	18,8
7	FIFA Klub-Weltmeisterschaft Japan	20,7
1	The Best FIFA Football Awards™, Zürich, SUI	4,5

**2018**
**IN USD MILLIONEN**

1	Blue Stars/FIFA Youth Cup, Zürich, SUI	0,9
15	FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland™	1824,1
16	FIFA Interactive World Cup, London, GBR	5
19	FIFA U-20-Frauen-Weltmeisterschaft Frankreich	13,1
16	The Best FIFA Football Awards™, London, GBR	7,1
20	Olympische Jugendfussballturniere Buenos Aires, ARG	1,4
21	FIFA U-17-Frauen-Weltmeisterschaft Uruguay	10,3
18	FIFA Klub-Weltmeisterschaft VAE	22,4

## FIFA-FORWARD-PROGRAMM 2016–2018

# Mehr als 77 % der Forward-Mittel 2015–2018 zugesagt

Über das Forward-Programm beteiligt die FIFA ihre 211 Mitgliedsverbände, die sechs Konföderationen und die Zonen-/Regionalverbände am Erfolg der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ und will für alle fussballbegeisterten Mädchen, Jungen, Frauen und Männer optimale Spielbedingungen schaffen.

---

**1079**

Forward-Investitionsbudget für 2016–2018  
(in USD Millionen)

---

**727**

bis Ende 2018 freigegebene Forward-Beiträge  
(in USD Millionen)

---

**1777**

bis Ende 2018 bewilligte Forward-Anträge

---

**1746**

Forward-Investitionsbudget für 2019–2022  
(in USD Millionen)

Seit der Lancierung des Programms 2016 hat die FIFA zur Unterstützung ihrer Mitgliedsverbände, der sechs Konföderationen und der Zonen-/Regionalverbände USD 727 Millionen freigegeben. Im FIFA-Finanzbericht sind alle Forward-Zahlungen lückenlos ausgewiesen. Eine vollständige Übersicht ist den Tabellen auf der Seite 46 zu entnehmen.

### FIFA-Forward-Programm 2015–2018

In der Periode 2015–2018 sind bei der FIFA 1978 Forward-Anträge eingegangen, von denen 1777 bewilligt wurden. 941 der bewilligten Anträge betrafen Projektbeiträge, 576 Betriebskostenbeiträge sowie 260 Reise- und Ausrüstungsbeiträge. 696 der 941 bewilligten Projektbeiträge beliefen sich auf unter USD 300 000, die restlichen 245 auf USD 300 000 oder mehr.

Das Budget für das Forward-Programm 2015–2018 belief sich auf USD 1079 Millionen. Per Ende 2018 waren USD 832 Millionen oder 77 % davon bewilligt und zugesagt. Davon waren USD 727 Millionen wie folgt freigegeben worden: USD 523 Millionen an Mitgliedsverbände, USD 178 Millionen an Konföderationen und USD 26 Millionen an Zonen-/Regionalverbände. Noch nicht freigegeben wurden

USD 352 Millionen, von denen für laufende Projekte und Tätigkeiten aber schon über USD 100 Millionen bewilligt und zugesagt wurden.

Diese zugesagten Beiträge werden geknüpft an die vereinbarten Zwischenziele und den erfolgreichen Projektabschluss in Raten laufend ausgezahlt. Gemäss dem Reglement, das vom FIFA-Rat im Oktober 2018 für den neuen Forward-Zyklus (Forward 2.0) verabschiedet wurde, werden Mittel, die den Mitgliedsverbänden und Konföderationen (einschliesslich Zonen-/Regionalverbänden) in der Periode 2015–2018 zugesprochen, aber nicht bezogen wurden, bis 31. Dezember 2020 übertragen.

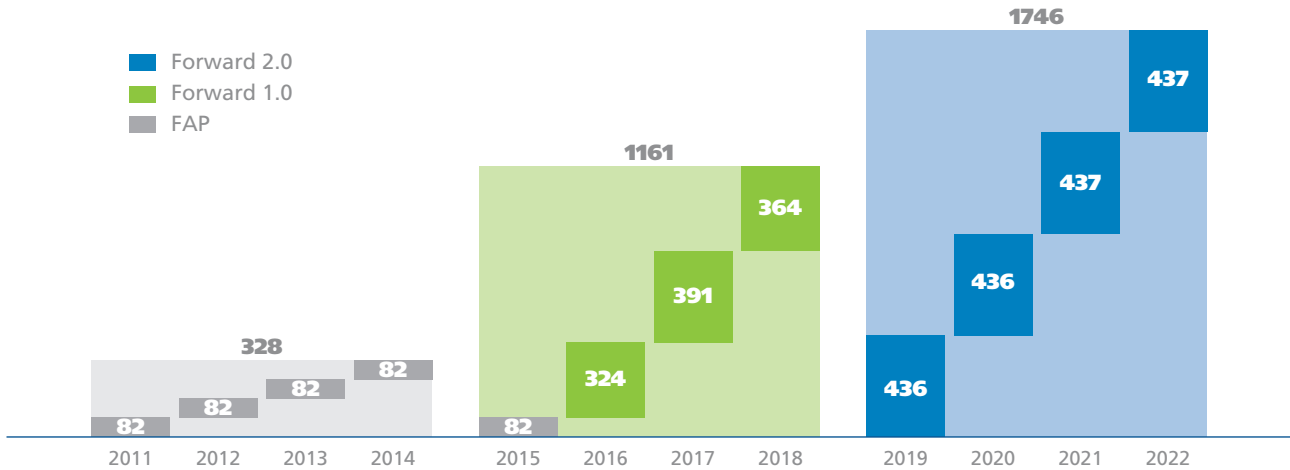
### Ausblick: Forward 2.0 2019–2022

Dank dem finanziellen Erfolg der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ kann die FIFA über das Forward-Programm noch mehr Mittel in den Fussball reinvestieren. Getreu den drei Säulen des Forward-Programms – mehr Investitionen, grössere Wirkung und mehr Rechenschaft – wurde das Forward-Budget für die Periode 2019–2022 daher um USD 667 Millionen auf USD 1746 Millionen erhöht. Das Forward-Programm wurde zudem optimiert und bietet neu folgende Leistungen:

- Jeder Mitgliedsverband erhält für die Periode bis zu USD 6 Millionen als Betriebskosten- und Projektbeiträge.
- Jede Konföderation hat für die gesamte Periode Anspruch auf USD 48 Millionen.
- Zonen-/Regionalverbänden stehen insgesamt USD 62 Millionen zu, wobei nur Zonen-/Regionalverbände begünstigt werden, die jährlich mindestens fünf Jugend- und Frauenwettbewerbe organisieren.
- Mitgliedsverbände, die Anspruch auf Reise- und Ausrüstungsbeiträge haben, werden mit USD 130 Millionen begünstigt.

Weitere Informationen zu den genauen Vorschriften für das FIFA-Forward-Programm 2019–2022 sind dem Forward-2.0-Reglement zu entnehmen.

### VERGLEICH ZWISCHEN DEN FIFA-PROGRAMMEN ZUR FUSSBALLFÖRDERUNG 2011–2014, 2015–2018 UND 2019–2022 (IN USD MILLIONEN)



2011–2014 investierte die FIFA USD 328 Millionen in Programme zur Fussballförderung, von denen sowohl die FIFA-Mitgliedsverbände als auch die Konföderationen profitierten.

2015–2018 waren es USD 1079 Millionen, die über das neue Forward-Programm in etwa an die gleichen Begünstigten ausgeschüttet wurden. Dazu kamen Beiträge in Höhe von USD 82 Millionen im Rahmen des vorherigen Programms Finanzielle Unterstützung (FAP).

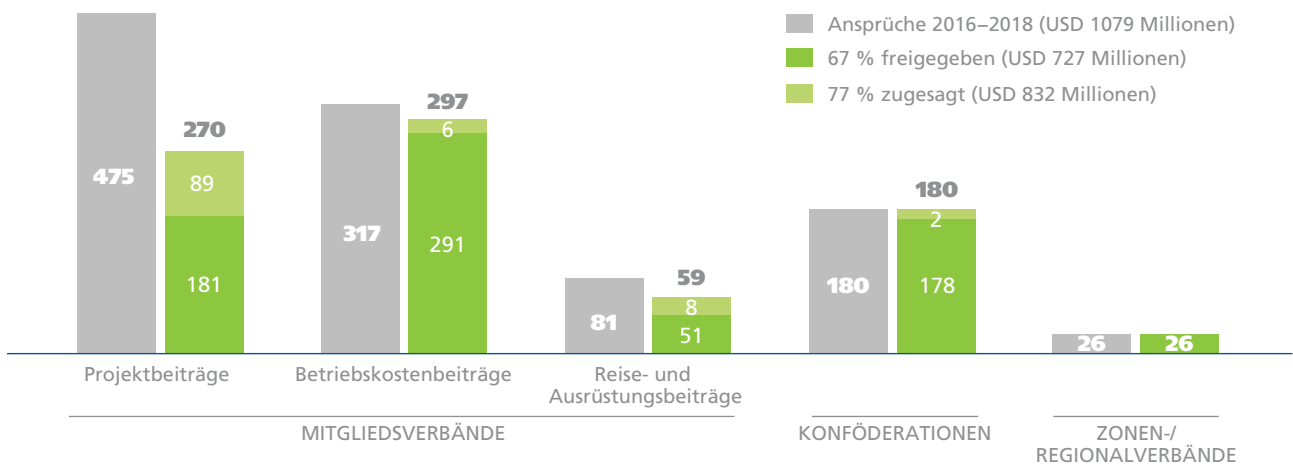
Das Forward-Programm gewährleistet mehr Mittel und eine grössere Wirkung, verbunden mit strengeren Kontrollen, die

Gewähr dafür bieten, dass die Gelder wirklich für die Förderung des Fussballs genutzt werden.

Mit dem 2016 lancierten Forward-Programm fließen jährlich viermal mehr Mittel in die Fussballförderung, wobei diese strikten Kontrollen unterliegen.

2019–2022 wird die FIFA die Investitionen in die Fussballförderung auf USD 1746 Millionen erhöhen, wobei noch genauere und sorgfältigere Prüfungen und Kontrollen gelten.

### FORWARD-BEITRÄGE 2016–2018 NACH KATEGORIEN (IN USD MILLIONEN)



**FIFA-FORWARD-ANSPRUCH 2016–2018** (IN USD TAUSEND)

Empfänger	Anspruch 2016	Anspruch 2017 <sup>1</sup>	Anspruch 2018 <sup>1</sup>	Gesamter Zyklus
Mitgliedsverbände				
Projektbeiträge	158 250	158 250	158 250	474 750
Betriebskostenbeiträge	105 500	105 500	105 500	316 500
Reise- und Ausrüstungsbeiträge	0	54 250	27 125	81 375
Konföderationen	60 000	60 000	60 000	180 000
Zonen-/Regionalverbände	0	13 000	13 000	26 000
<b>Total Forward-Beiträge</b>	<b>323 750</b>	<b>391 000</b>	<b>363 875</b>	<b>1 078 625</b>

**FIFA-FORWARD-ZAHLUNGEN AN MITGLIEDSVERBÄNDE** (IN USD TAUSEND)

	Anspruch 2016–2018	Freigegebene Forward-Beiträge	Freigegebene Beiträge in Prozent
Projektbeiträge	474 750	181 523	38 %
Betriebskostenbeiträge	316 500	290 893	92 %
Reise- und Ausrüstungsbeiträge	81 375	51 057	63 %
<b>Total</b>	<b>872 625</b>	<b>523 473</b>	<b>60 %</b>

**FIFA-FORWARD-ZAHLUNGEN AN KONFÖDERATIONEN** (IN USD TAUSEND)

Konföderation	Anspruch 2016–2018	Freigegebene Forward-Beiträge	Freigegebene Beiträge in Prozent <sup>2</sup>
AFC	30 000	30 000	100 %
CAF	30 000	30 000	100 %
Concacaf	30 000	30 000	100 %
CONMEBOL	30 000	29 429	98 %
OFC	30 000	28 133	94 %
UEFA	30 000	30 000	100 %
<b>Total</b>	<b>180 000</b>	<b>177 562</b>	<b>99 %</b>

**FIFA-FORWARD-ZAHLUNGEN AN ZONEN-/REGIONALVERBÄNDE** (IN USD TAUSEND)

Konföderation der Zonen-/Regionalverbände	Anspruch 2016–2018	Freigegebene Forward-Beiträge	Freigegebene Beiträge in Prozent
AFC	10 000	10 000	100 %
CAF	12 000	12 000	100 %
Concacaf	4000	4000	100 %
<b>Total</b>	<b>26 000</b>	<b>26 000</b>	<b>100 %</b>

<sup>1</sup> Die Forward-Beiträge, auf die Mitgliedsverbände und Konföderationen Anspruch haben, sind auch unter Anmerkung 7 „Entwicklung und Ausbildung“ (Seite 91) ausgewiesen.

<sup>2</sup> Die restlichen Gelder werden im ersten Quartal 2019 nach Abschluss der 2016–2018 bewilligten Tätigkeiten und Projekte freigegeben.



	Anspruch 2016–2018 <sup>3</sup> (in USD Tausend)	Freigegebene Forward-Beiträge (in USD Tausend)			Total <sup>4</sup>	Freigegebene Beiträge in Prozent
		Projekt- beiträge	Betriebs- kosten- beiträge	Reise- und Ausrüstungs- beiträge		
Afghanistan	4445	2242	1500	695	4437	100 %
Australien	3750	750	1500	0	2250	60 %
Bahrain	4376	1207	1500	625	3331	76 %
Bangladesch	4445	621	1500	184	2305	52 %
Bhutan	4445	1380	1500	85	2965	67 %
Brunei Darussalam	4425	623	1500	0	2123	48 %
Chinese Taipei	4376	289	1500	0	1789	41 %
DVR Korea	4376	0	247	0	247	6 %
Guam	4376	704	1500	625	2829	65 %
Hongkong	4376	984	1500	575	3059	70 %
Indien	3900	1341	1500	75	2916	75 %
Indonesien	4445	1175	1500	202	2877	65 %
IR Iran	3851	648	1086	100	1834	48 %
Irak	4425	0	1250	525	1775	40 %
Japan	3750	2025	1500	0	3525	94 %
Jemen	4445	0	21	0	21	0 %
Jordanien	4376	2250	1500	625	4375	100 %
Kambodscha	4445	1016	1500	610	3126	70 %
Katar	3851	0	594	0	594	15 %
Kirgisische Republik	4425	1527	1500	675	3702	84 %
Kuwait	4425	254	1089	0	1343	30 %
Laos	4445	845	1500	610	2955	66 %
Libanon	4425	1247	1500	600	3347	76 %
Macau	4376	2250	1500	525	4275	98 %
Malaysia	3900	1202	1500	0	2702	69 %
Malediven	4425	423	1500	231	2154	49 %
Mongolei	4425	715	1500	675	2890	65 %
Myanmar	4376	0	1500	531	2031	46 %
Nepal	4445	761	1500	170	2431	55 %
Oman	4425	453	1500	661	2614	59 %
Osttimor	4445	0	789	0	789	18 %
Pakistan	3920	0	1500	0	1500	38 %
Palästina	4376	1558	1500	625	3683	84 %
Philippinen	4425	595	1500	600	2695	61 %

<sup>3</sup> Nicht alle Mitgliedsverbände erhalten gleich hohe Forward-Beiträge, da nur Mitgliedsverbände, die dringend auf Hilfe angewiesen sind oder aus entlegenen Gebieten kommen, Anspruch auf Reise- und/oder Ausrüstungsbeiträge haben.

<sup>4</sup> Sanktionierte oder suspendierte Mitgliedsverbände haben keinen Anspruch auf Forward-Beiträge.

Republik Korea	3851	938	1500	0	2438	63 %
Saudiarabien	3851	0	0	0	0	0 %
Singapur	4376	227	1500	525	2252	51 %
Sri Lanka	4425	150	1350	0	1500	34 %
Syrien	4445	0	0	0	0	0 %
Tadschikistan	4445	1940	1500	695	4135	93 %
Thailand	3851	983	1500	84	2566	67 %
Turkmenistan	4425	0	903	675	1578	36 %
Usbekistan	4376	0	1318	170	1488	34 %
Vereinigte Arabische Emirate	3851	325	1500	94	1920	50 %
Vietnam	3851	1289	1500	50	2839	74 %
VR China	3851	0	1500	50	1550	40 %
<b>Total</b>	<b>195 721</b>	<b>34 937</b>	<b>59 647</b>	<b>13 171</b>	<b>107 755</b>	<b>55 %</b>



	Anspruch 2016–2018 <sup>3</sup> (in USD Tausend)	Freigegebene Forward-Beiträge (in USD Tausend)			Total <sup>4</sup>	Freigegebene Beiträge in Prozent
		Projekt- beiträge	Betriebs- kosten- beiträge	Reise- und Ausrüstungs- beiträge		
Ägypten	4445	1925	1000	350	3275	74 %
Algerien	3900	250	1250	0	1500	38 %
Angola	4445	0	606	144	750	17 %
Äquatorial-Guinea	4425	1049	1500	0	2549	58 %
Äthiopien	4445	500	1070	525	2095	47 %
Benin	4445	150	1445	525	2120	48 %
Botsuana	4425	1618	1500	525	3643	82 %
Burkina Faso	4445	0	1500	610	2110	47 %
Burundi	4445	963	1500	525	2988	67 %
DR Kongo	4445	0	1500	0	1500	34 %
Dschibuti	4445	1278	1500	525	3303	74 %
Elfenbeinküste	3900	1037	307	0	1344	34 %
Eritrea	4445	0	1497	525	2022	45 %
Eswatini	4445	916	1500	525	2941	66 %
Gabun	4425	92	1500	0	1592	36 %
Gambia	4445	798	1500	525	2823	64 %
Ghana	3900	0	1500	0	1500	38 %
Guinea	4445	0	1000	0	1000	23 %
Guinea-Bissau	4445	0	666	525	1191	27 %

<sup>3</sup> Nicht alle Mitgliedsverbände erhalten gleich hohe Forward-Beiträge, da nur Mitgliedsverbände, die dringend auf Hilfe angewiesen sind oder aus entlegenen Gebieten kommen, Anspruch auf Reise- und/oder Ausrüstungsbeiträge haben.

<sup>4</sup> Sanktionierte oder suspendierte Mitgliedsverbände haben keinen Anspruch auf Forward-Beiträge.


Kamerun	3900	381	1135	0	1516	39 %
Kap Verde	4445	481	1493	279	2253	51 %
Kenia	4445	2107	1500	695	4302	97 %
Komoren	4445	149	1500	525	2174	49 %
Kongo	4445	516	1500	525	2541	57 %
Lesotho	4445	0	1500	221	1721	39 %
Liberia	4445	0	1275	525	1800	40 %
Libyen	4425	0	450	0	450	10 %
Madagaskar	4445	374	1500	525	2399	54 %
Malawi	4445	1402	1500	695	3597	81 %
Mali	4445	0	1500	0	1500	34 %
Marokko	4425	0	250	0	250	6 %
Mauretanien	4445	1481	1500	525	3506	79 %
Mauritius	4425	1130	1500	525	3155	71 %
Mosambik	4445	269	1500	525	2294	52 %
Namibia	4425	1217	1500	525	3242	73 %
Niger	4445	400	1500	575	2475	56 %
Nigeria	3900	0	0	0	0	0 %
Ruanda	4445	900	1500	525	2925	66 %
Sambia	4425	0	1500	0	1500	34 %
São Tomé und Príncipe	4445	139	1500	0	1639	37 %
Senegal	4425	110	1500	0	1610	36 %
Seychellen	3900	742	1500	150	2392	61 %
Sierra Leone	4445	290	1050	251	1590	36 %
Simbabwe	4445	0	1500	525	2025	46 %
Somalia	4445	221	1500	0	1721	39 %
Südafrika	4425	855	1266	350	2471	56 %
Sudan	4445	0	642	0	642	14 %
Südsudan	4445	0	800	502	1302	29 %
Tansania	4445	0	1044	268	1313	30 %
Togo	4445	0	1500	525	2025	46 %
Tschad	4445	634	1500	525	2659	60 %
Tunesien	4376	192	1490	525	2207	50 %
Uganda	4445	913	1500	525	2938	66 %
Zentralafrikanische Republik	4445	855	1500	695	3050	69 %
<b>Total</b>	<b>236 472</b>	<b>26 333</b>	<b>69 237</b>	<b>17 860</b>	<b>113 430</b>	<b>48 %</b>




Concacaf	Anspruch 2016–2018 <sup>3</sup> (in USD Tausend)	Freigegebene Forward-Beiträge (in USD Tausend)			Total <sup>4</sup>	Freigegebene Beiträge in Prozent
		Projekt- beiträge	Betriebs- kosten- beiträge	Reise- und Ausrüstungs- beiträge		
Amerikanische Jungferninseln	4425	879	1500	555	2934	66 %
Anguilla	3900	130	1500	0	1630	42 %
Antigua und Barbuda	3851	466	1500	100	2066	54 %
Aruba	4376	322	1500	525	2347	54 %
Bahamas	4425	1110	1500	525	3135	71 %
Barbados	4376	1796	1491	625	3912	89 %
Belize	4425	664	1500	600	2765	62 %
Bermuda	3851	1170	1500	45	2715	71 %
Britische Jungferninseln	3851	667	1500	0	2167	56 %
Cayman-Inseln	3851	0	934	0	934	24 %
Costa Rica	3851	1679	1500	100	3279	85 %
Curaçao	4376	1342	1500	625	3467	79 %
Dominica	3900	125	1500	75	1700	44 %
Dominikanische Republik	4425	615	1462	600	2677	61 %
El Salvador	4376	1027	1500	625	3152	72 %
Grenada	4425	660	1500	525	2685	61 %
Guatemala	4425	0	750	0	750	17 %
Guyana	4425	1274	1500	613	3387	77 %
Haiti	4425	1440	1500	675	3615	82 %
Honduras	3920	752	1500	170	2422	62 %
Jamaika	4376	1641	1500	525	3666	84 %
Kanada	4275	1386	1500	525	3411	80 %
Kuba	4376	331	1500	575	2406	55 %
Mexiko	3851	1755	1500	100	3355	87 %
Montserrat	3900	675	1250	0	1925	49 %
Nicaragua	4425	800	1500	675	2976	67 %
Panama	4376	1338	1500	575	3413	78 %
Puerto Rico	4425	1160	1500	600	3260	74 %
St. Kitts und Nevis	3851	280	1500	0	1780	46 %
St. Lucia	4425	1102	1500	570	3172	72 %
St. Vincent und die Grenadinen	4376	263	1260	345	1868	43 %
Suriname	4425	2052	1500	525	4077	92 %
Trinidad und Tobago	4376	2250	1500	625	4375	100 %
Turks- und Caicos-Inseln	3900	666	1500	150	2316	59 %
USA	3750	1406	1500	0	2906	77 %
<b>Total</b>	<b>146 978</b>	<b>33 224</b>	<b>50 648</b>	<b>12 774</b>	<b>96 646</b>	<b>65 %</b>

<sup>3</sup> Nicht alle Mitgliedsverbände erhalten gleich hohe Forward-Beiträge, da nur Mitgliedsverbände, die dringend auf Hilfe angewiesen sind oder aus entlegenen Gebieten kommen, Anspruch auf Reise- und/oder Ausrüstungsbeiträge haben.

<sup>4</sup> Sanktionierte oder suspendierte Mitgliedsverbände haben keinen Anspruch auf Forward-Beiträge.

	Anspruch 2016–2018 <sup>3</sup> (in USD Tausend)	Freigegebene Forward-Beiträge (in USD Tausend)				Freigegebene Beiträge in Prozent
		Projekt- beiträge	Betriebs- kosten- beiträge	Reise- und Ausrüstungs- beiträge	Total <sup>4</sup>	
Argentinien	3750	356	1477	0	1833	49 %
Bolivien	4425	441	1500	675	2616	59 %
Brasilien	3750	1204	1500	0	2704	72 %
Chile	3750	2016	1500	0	3516	94 %
Ecuador	3851	725	1000	100	1825	47 %
Kolumbien	3750	1966	744	0	2710	72 %
Paraguay	4275	1350	1500	525	3375	79 %
Peru	3750	2101	1500	0	3601	96 %
Uruguay	3750	1980	1500	0	3480	93 %
Venezuela	3851	1138	1000	100	2238	58 %
<b>Total</b>	<b>38 901</b>	<b>13 277</b>	<b>13 221</b>	<b>1400</b>	<b>27 898</b>	<b>72 %</b>

	Anspruch 2016–2018 <sup>3</sup> (in USD Tausend)	Freigegebene Forward-Beiträge (in USD Tausend)				Freigegebene Beiträge in Prozent
		Projekt- beiträge	Betriebs- kosten- beiträge	Reise- und Ausrüstungs- beiträge	Total <sup>4</sup>	
Amerikanisch-Samoa	4289	116	1162	430	1708	40 %
Cook-Inseln	4289	1731	1500	430	3661	85 %
Fidschi	4289	1215	1500	528	3243	76 %
Neukaledonien	4289	1188	1500	531	3219	75 %
Neuseeland	4289	1783	1500	538	3821	89 %
Papua-Neuguinea	4289	666	1483	210	2359	55 %
Salomon-Inseln	4289	75	1500	429	2004	47 %
Samoa	4289	752	1500	539	2791	65 %
Tahiti	4289	2230	1500	480	4209	98 %
Tonga	4289	337	1500	282	2119	49 %
Vanuatu	4289	100	1500	429	2029	47 %
<b>Total</b>	<b>47 175</b>	<b>10 192</b>	<b>16 145</b>	<b>4827</b>	<b>31 164</b>	<b>66 %</b>

<sup>3</sup> Nicht alle Mitgliedsverbände erhalten gleich hohe Forward-Beiträge, da nur Mitgliedsverbände, die dringend auf Hilfe angewiesen sind oder aus entlegenen Gebieten kommen, Anspruch auf Reise- und/oder Ausrüstungsbeiträge haben.

<sup>4</sup> Sanktionierte oder suspendierte Mitgliedsverbände haben keinen Anspruch auf Forward-Beiträge.



	Anspruch 2016–2018 <sup>3</sup> (in USD Tausend)	Freigegebene Forward-Beiträge (in USD Tausend)			Total <sup>4</sup>	Freigegebene Beiträge in Prozent
		Projekt- beiträge	Betriebs- kosten- beiträge	Reise- und Ausrüstungs- beiträge		
Albanien	3851	1575	1500	100	3175	82 %
Andorra	3750	500	1500	0	2000	53 %
Armenien	4275	1416	1500	525	3441	80 %
Aserbaidschan	3851	2252	1500	50	3802	99 %
Belarus	3750	1784	1500	0	3284	88 %
Belgien	3750	1497	1500	0	2997	80 %
Bosnien und Herzegowina	3750	651	1500	0	2151	57 %
Bulgarien	3750	1774	1500	0	3274	87 %
Dänemark	3750	652	1500	0	2152	57 %
Deutschland	3750	750	1000	0	1750	47 %
EJR Mazedonien	3750	1145	1500	0	2645	71 %
England	3750	2204	1500	0	3704	99 %
Estland	3750	1308	1500	0	2808	75 %
Färöer	3750	1392	1500	0	2892	77 %
Finnland	3750	2200	1500	0	3700	99 %
Frankreich	3750	2249	1500	0	3749	100 %
Georgien	3851	1408	1500	100	3008	78 %
Gibraltar	3750	320	1500	0	1820	49 %
Griechenland	3750	354	1495	0	1849	49 %
Island	3750	1721	1500	0	3221	86 %
Israel	3750	563	1500	0	2063	55 %
Italien	3750	800	1500	0	2300	61 %
Kasachstan	3851	299	1500	100	1899	49 %
Kosovo	3851	1870	1500	100	3470	90 %
Kroatien	3750	36	1500	0	1536	41 %
Lettland	3750	667	1500	0	2167	58 %
Liechtenstein	3750	1334	1500	0	2834	76 %
Litauen	3750	1449	1500	0	2949	79 %
Luxemburg	3750	1000	1500	0	2500	67 %
Malta	3750	1500	1500	0	3000	80 %
Moldawien	3851	0	1500	50	1550	40 %
Montenegro	3750	0	1500	0	1500	40 %
Niederlande	3750	1359	1500	0	2859	76 %
Nordirland	3750	1025	1500	0	2525	67 %

<sup>3</sup> Nicht alle Mitgliedsverbände erhalten gleich hohe Forward-Beiträge, da nur Mitgliedsverbände, die dringend auf Hilfe angewiesen sind oder aus entlegenen Gebieten kommen, Anspruch auf Reise- und/oder Ausrüstungsbeiträge haben.

<sup>4</sup> Sanktionierte oder suspendierte Mitgliedsverbände haben keinen Anspruch auf Forward-Beiträge.

Norwegen	3750	1058	1500	0	2558	68 %
Österreich	3750	1819	1500	0	3319	89 %
Polen	3750	1500	1500	0	3000	80 %
Portugal	3750	600	1500	0	2100	56 %
Republik Irland	3750	2200	1500	0	3700	99 %
Rumänien	3750	2178	1500	0	3678	98 %
Russland	3750	900	1500	0	2400	64 %
San Marino	3750	1500	1500	0	3000	80 %
Schottland	3750	1257	1500	0	2757	74 %
Schweden	3750	1131	1500	0	2631	70 %
Schweiz	3750	1500	1500	0	3000	80 %
Serbien	3750	125	1500	0	1625	43 %
Slowakei	3750	1456	1500	0	2956	79 %
Slowenien	3750	1749	1500	0	3249	87 %
Spanien	3750	149	1500	0	1649	44 %
Tschechische Republik	3750	340	1500	0	1840	49 %
Türkei	3750	2025	1500	0	3525	94 %
Ukraine	3750	1800	1500	0	3300	88 %
Ungarn	3750	1220	1500	0	2720	73 %
Wales	3750	0	1500	0	1500	40 %
Zypern	3750	0	1500	0	1500	40 %
<b>Total</b>	<b>207 378</b>	<b>63 560</b>	<b>81 995</b>	<b>1025</b>	<b>146 580</b>	<b>71 %</b>

## FIFA-PROGRAMM „FUSSBALL AN SCHULEN“

# Neues Programm zur Fussballförderung: Fussball an Schulen

Wie in den vorangehenden Kapiteln dargelegt, war die Geschäftsperiode 2015–2018 nicht nur sportlich, sondern auch finanziell ein Erfolg. Dank einem Nettoergebnis von USD 1201 Millionen – gut zwölfmal höher als budgetiert – kann die FIFA noch mehr in die Fussballförderung investieren. Die FIFA hat daher die Forward-Mittel für 2019–2022 erheblich erhöht und ein neues Programm mit dem Titel „Fussball an Schulen“ lanciert, das den Fussball weiter öffnen, innerhalb der etablierten Grundschulstrukturen fördern und so getreu dem Zweck der FIFA rund um die Welt zur Verbreitung und Entwicklung des Fussballs beitragen will.

Gemäss ersten Berechnungen der FIFA könnte das Programm über 700 Millionen Kinder weltweit erreichen.

### ZIEL

Das Programm „Fussball an Schulen“ will Lehrkräften an teilnahmeberechtigten Grundschulen insbesondere dabei helfen, den Fussball innerhalb ihrer Schulstrukturen zu fördern, und stellt dafür elektronisch und auf Papier das erforderliche Lehr- und Unterrichtsmaterial zur Verfügung. Darüber hinaus erhalten die beteiligten Schulen Fussballausrüstung.

### UMFANG

Das Programm will den Fussball insbesondere in den folgenden drei Alterskategorien (Jungen und Mädchen) fördern:

- 4–7 Jahre
- 7–11 Jahre
- 11–14 Jahre

## INSTRUMENTARIUM FÜR SPORLEHRER



**ZUR WEITERBILDUNG VON LEHRERN ZWECKS LEITUNG VON FUSSBALLTRAININGS MIT:** benutzerfreundlicher Lösung, d. h. mobiler App und Online-Plattform

- Animationsfilme
- Vorlagen
- Anleitungen



## RICHTLINIEN

In den Richtlinien für das Programm „Fussball an Schulen“ sind die von der FIFA für das Programm bereitgestellten Ressourcen, die Aufgaben und Pflichten der beteiligten Parteien sowie das massgebende Verfahren geregelt.

## LEISTUNGEN

Über das Programm „Fussball an Schulen“ gewährt die FIFA den beteiligten Mitgliedsverbänden und Schulen folgende materiellen und finanziellen Leistungen:

### 1. Fussbälle

Über die zuständigen Mitgliedsverbände liefert die FIFA Fussbälle an die beteiligten Schulen.

### 2. Instrumentarium für Sportlehrer

Über eine eigens entwickelte Online-Applikation stellt die FIFA für den regulären Sportunterricht an Schulen Pläne für altersgerechte Fussballaktivitäten zur Verfügung. Angeboten werden insgesamt 120 Lektionen, mit denen den Kindern die Freude am Fussball und seine Werte optimal vermittelt werden können. Auf das Material kann über eine Gratis-App und ein Online-Lernportal für Lehrkräfte zugegriffen werden.

### 3. Online-Plattform und Dokumentation

Des Weiteren hat die FIFA eine interaktive Online-Plattform entwickelt, die neben Richtlinien für das Instrumentarium für Sportlehrer auch kurze Schulungsmodule und Informationen bietet, mit denen Lehrkräfte und Eltern ihr Wissen vertiefen können. Mitgliedsverbände, Schulen und andere beteiligte Organisationen können auf der Online-Plattform neben den Richtlinien auch ein Grundlagenpapier und weitere Dokumente zum Programm „Fussball an Schulen“ herunterladen.

### 4. Anstossfinanzierung

Mitgliedsverbände, die zum Programm „Fussball an Schulen“ zugelassen werden, erhalten eine Anstossfinanzierung von bis zu USD 50 000 als einmaligen Beitrag an die Kosten für die Verteilung der Fussballeusrüstung vor Ort, die Förderung des Programms sowie die Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften an den beteiligten Schulen.

## BUDGET

Zur sofortigen Umsetzung des Programms hat der FIFA-Rat im Oktober 2018 bis 2022 ein Budget von USD 100 Millionen bewilligt, das sich wie folgt aufteilt:

- USD 90 Millionen für den Kauf von elf Millionen Fussbällen
- USD 10 Millionen als finanzieller Beitrag an die beteiligten Mitgliedsverbände

Darüber hinaus steht für die Entwicklung der Programminhalte wie des Lehrmaterials für Lehrkräfte sowie die Entwicklung, Wartung und Aktualisierung der Online-Plattform und einer App für Mobilgeräte ein Betriebsbudget von USD 6 Millionen bereit.

## HÖHERE BEITRÄGE FÜR FIFA FRAUEN-WELTMEISTERSCHAFT 2019™

# 233 % höhere Beiträge an Teilnehmer der FIFA Frauen-Weltmeisterschaft 2019™

Die FIFA ist überzeugt, dass der Frauenfussball Mädchen und Frauen enorm viel bringt, indem er sie fördert. Der Frauenfussball wird immer beliebter und wächst kontinuierlich. Er bietet damit der gesamten Fussballgemeinschaft noch sehr viel Potenzial. Um den Frauenfussball zu verbreiten, mehr Mädchen früher zu integrieren, mehr Frauen länger im Sport zu halten und noch besser zu fördern sowie den Fussball noch stärker als Motor für den gesellschaftlichen Wandel zu nutzen, hat die FIFA 2018 erstmals eine globale Frauenfussballstrategie präsentiert.

Herzstück der FIFA-Strategie ist die gezielte weltweite Förderung des Frauenfussballs mit grossen Turnieren, Veranstaltungen, Kampagnen und Entwicklungsprogrammen. Im Oktober 2018 gaben die zuständigen FIFA-Kommissionen und der FIFA-Rat einem Antrag statt und erhöhten die Beiträge an die teilnehmenden Mitgliedsverbände und Klubs der Spielerinnen, die an der FIFA Frauen-Weltmeisterschaft Frankreich 2019™ teilnehmen, von USD 15 Millionen auf USD 50 Millionen – mehr als dreimal so viel wie für die WM 2015 (USD 15 Millionen).

Darin enthalten sind neben einem doppelt so hohen Preisgeld erstmals auch Beiträge an die Vorbereitungskosten der Teams und Entschädigungszahlungen an die Klubs, die Spielerinnen für das Turnier abstellen.

### Preisgeld

Das Preisgeld für die FIFA Frauen-Weltmeisterschaft Frankreich 2019™ beläuft sich auf USD 30 Millionen. Ungeachtet der Rangierung bekommen damit alle Teams doppelt so viel wie bei der FIFA Frauen-Weltmeisterschaft Kanada 2015™. Für den ersten Platz gibt es USD 4 Millionen, für den zweiten USD 2,6 Millionen und für den dritten USD 2 Millionen. Teams, die in der Gruppenphase ausscheiden, bekommen je USD 0,75 Millionen. Eine vollständige Übersicht ist auf der nächsten Seite zu finden.

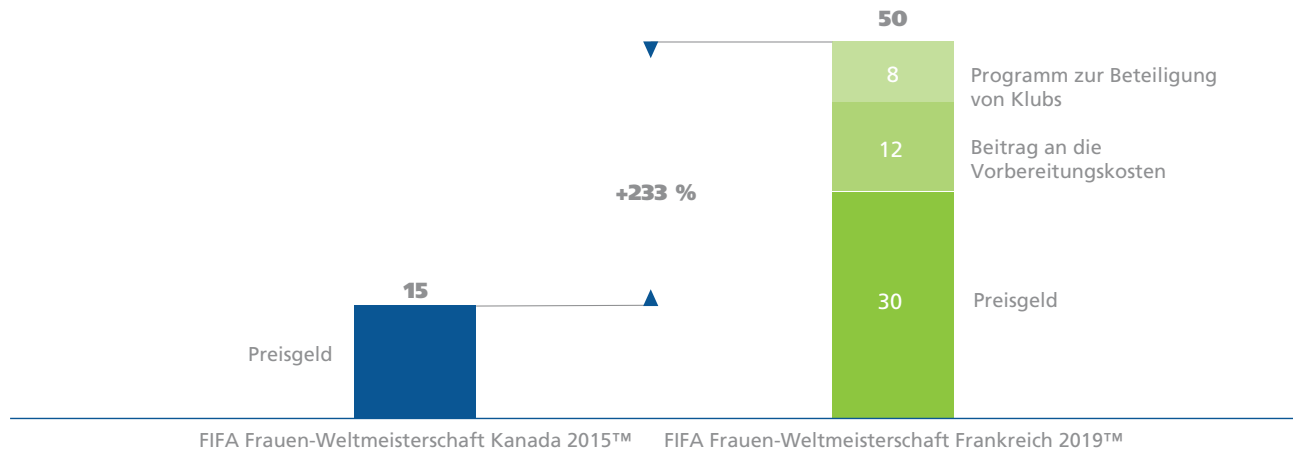
### Beitrag an die Vorbereitungskosten

Erstmals bei einer FIFA Frauen-Weltmeisterschaft™ erhalten die 24 teilnehmenden Teams einen Beitrag an die Kosten für die Organisation von Vorbereitungsspielen. Insgesamt USD 11,5 Millionen sind dafür vorgesehen. Zusammen mit dem Preisgeld bekommt damit jedes Team mindestens USD 1,2 Millionen für die Teilnahme an der FIFA Frauen-Weltmeisterschaft Frankreich 2019™.

### Programm zur Beteiligung von Klubs

Analog zur FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ hat die FIFA auch für die FIFA Frauen-Weltmeisterschaft™ das Programm zur Beteiligung von Klubs eingeführt. Für die FIFA Frauen-Weltmeisterschaft Frankreich 2019™ wurde dafür ein Betrag von USD 8,5 Millionen bewilligt.

## FIFA-BEITRÄGE FÜR DIE FIFA FRAUEN-WELTMEISTERSCHAFT 2019™ (IN USD MILLIONEN)



## PREISGELD FÜR DIE FIFA FRAUEN-WELTMEISTERSCHAFT 2019™ (IN USD MILLIONEN)

Rang	Anzahl Teams	Preisgeld für die FIFA Frauen-Weltmeisterschaft 2019™	
		Preisgeld je Team	Total
1. Rang	1	4	4
2. Rang	1	2,6	2,6
3. Rang	1	2	2
4. Rang	1	1,6	1,6
5.–8. Rang	4	1,45	5,8
9.–16. Rang	8	1	8
17.–24. Rang	8	0,75	6
<b>Total</b>	<b>24</b>		<b>30</b>

## FIFA-SCHUTZPROGRAMM FÜR KLUBS

# Schutzprogramm für Klubs auch 2015–2018 erfolgreich betrieben

Das FIFA-Schutzprogramm für Klubs (CPP) ist ein wichtiges Instrument zur Entschädigung von Fussballklubs für Verletzungen von Spielern, die diese bei internationalen A-Spielen erleiden, die im internationalen Spielkalender aufgeführt sind. Dieses weltweit gültige Programm läuft seit September 2012 mit grossem Erfolg. Seit 2015 werden auch Klubs entschädigt, die Spielerinnen für A-Frauen-nationalteams abstellen.

### Schadenverlauf 2015–2018

Die Zahl der Schadenfälle entspricht dem Schadenverlauf der Periode 2011–2014, wobei zu beachten ist, dass das CPP erst im September 2012 angelaufen ist. Dessen ungeachtet ist seit 2015 ein überaus positiver Schadenverlauf zu verzeichnen, weil die Dauer der vorübergehenden vollständigen Sportinvalidität bei Spielern mit höheren Gehältern erheblich kürzer ist als bei solchen mit tiefen Gehältern. Dank dem unerwartet guten Schadenverlauf

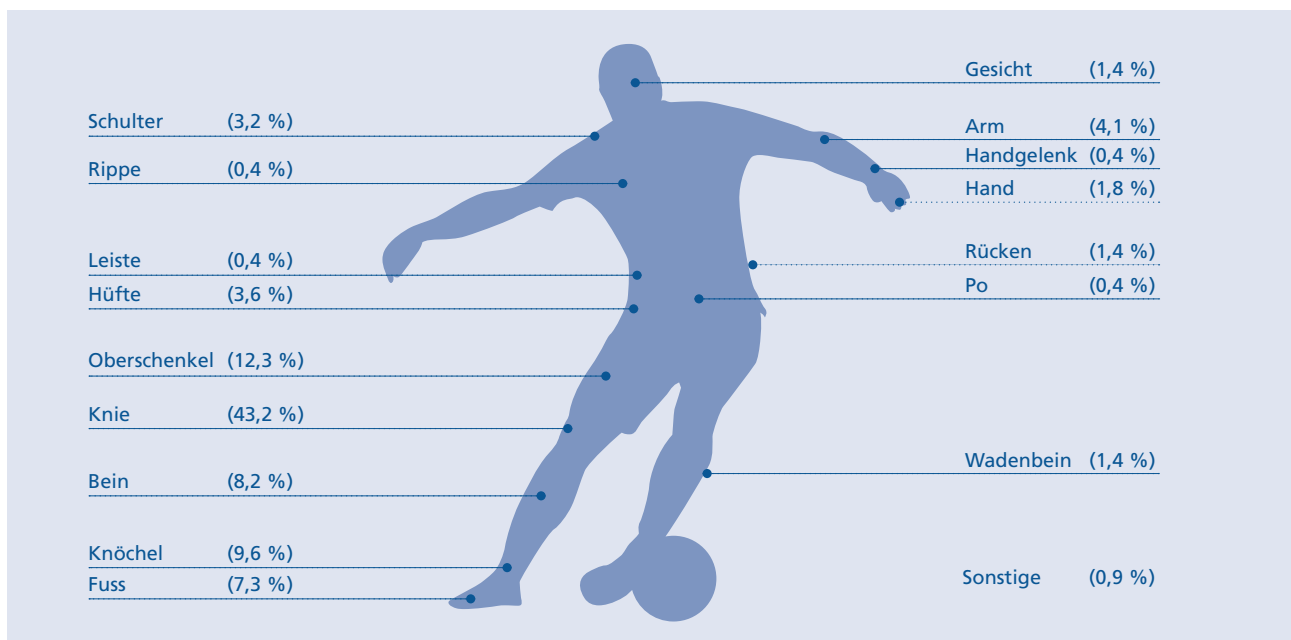
und den günstigen Geschäftsbedingungen bei positivem Schadenverlauf sind die tatsächlichen Kosten des CPP in der Periode 2015–2018 mit USD 106,5 Millionen weit unter Budget geblieben (20 %).

Per 31. Dezember 2018 ergibt sich für die Periode vom 1. Januar 2015 bis zum 31. Dezember 2018 folgende Fallstatistik:

TOTAL FÄLLE	220
davon abgeschlossen	163
davon anhängig	57

Unten ist eine Statistik zu den verletzten Körperteilen zu finden. Angeführt wird diese vom Knie, das bei fast der Hälfte der Verletzungen betroffen ist. Insgesamt sind zu über 85 % die unteren Extremitäten tangiert.

## VERLETZUNGSSTATISTIK 2015–2018



### Schadenverlauf für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™

Für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ zeigt sich ein überaus positiver Schadenverlauf. Nachdem bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2014™ sehr hohe Schadenzahlungen an die Fussballklubs angefallen waren, gab es bei der WM 2018 sehr wenige Unfälle, die zudem zu sehr kurzen Ausfällen wegen vorübergehender vollständiger Sportinvalidität führten.

### Schlussfolgerung

Das CPP ist bei Fussballklubs und Mitgliedsverbänden in der Periode 2015–2018 noch bekannter geworden. Trotz der erheblichen Fallzahlen ist es zwischen Klubs und der FIFA zu keinem einzigen Streitfall gekommen.

Das CPP hat wesentlich dazu beigetragen, das Verhältnis zwischen der FIFA, den Konföderationen, den Mitgliedsverbänden und den Fussballklubs zu stärken.

### Ausblick

Angesichts der enormen Bedeutung des CPP für die Klubs, Mitgliedsverbände und Konföderationen wird das Programm in der Periode 2019–2022 fortgesetzt.



Ein belgischer Fan feiert den Sieg seines Teams gegen England im Spiel um Platz drei bei der WM 2018 in Russland.



Lionel Messi scherzt mit seinem Begleitkind vor der WM-Partie Argentinien – Island 2018 in Russland.



Detailliertes Budget 2020 62

**BUDGET 2020**

**5**

## DETAILLIERTES BUDGET 2020

# Ertrag und Aufwand 2019–2022 auf Kurs

Das Budget 2020 setzt getreu der Vision „FIFA 2.0“ auf eine kontinuierliche Fussballförderung und widerspiegelt die positiven Auswirkungen der Eingliederung wichtiger FIFA-Tätigkeiten wie des Ticketinggeschäfts. Es ist ferner auf das Forward-2.0-Reglement und das vom 68. FIFA-Kongress in Moskau (Russland) bewilligte Vierjahresbudget abgestimmt.

Es wurde gleich dargestellt wie das Vierjahresbudget und von der FIFA-Finanzkommission und vom FIFA-Rat bereits bewilligt. Nun muss es im Juni 2019 noch vom FIFA-Kongress verabschiedet werden.

---

**484**

Ertrag (in USD Millionen)

---

**1108**

Investitionen/Aufwand (in USD Millionen)

---

**-624**

Betriebsergebnis vor Steuern und Finanzergebnis  
(in USD Millionen)

---

**52 %**

Anteil von Entwicklung und Ausbildung am gesamten Investitionsbudget

---

**66 %**

des Ertragsbudgets 2020 vertraglich gesichert

---

### ERTRAG 2020

Das Ertragsbudget 2020 beläuft sich auf USD 484 Millionen, was 7 % des Ertragsbudgets 2019–2022 in Höhe von USD 6560 Millionen entspricht.

Die Erträge aus Fernsehrechten machen mit 37 % den Löwenanteil aus, gefolgt von den Erträgen aus Marketingrechten mit 26 %. Die restlichen 37 % entfallen auf Erträge aus Lizenzrechten und die übrigen Erträge.

Am Bilanzstichtag am 31. Dezember 2018 waren 66 % des für 2020 budgetierten Ertrags vertraglich gesichert.

Für Erträge aus **Fernsehrechten** wurden USD 178 Millionen budgetiert, deren Verträge zu 99 % bereits abgeschlossen sind.

Auch bei den Erträgen aus **Marketingrechten** sind bereits 93 % der budgetierten USD 128 Millionen vertraglich gesichert. Noch ausstehend sind Verträge mit Nationalen Förderern, die für die übrigen FIFA-Wettbewerbe 2020 voraussichtlich noch abgeschlossen werden.

Die für die **Lizenzrechte** budgetierten USD 112 Millionen stammen in erster Linie von Markenlizenzen, für die Lizenzgebühren fällig werden, wenn die vertraglichen Mindestgarantien die für die Periode festgelegten Beträge übersteigen.

Da die FIFA in erster Linie bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ und dem FIFA Konföderationen-Pokal Erträge aus **Hospitality-Rechten und dem Kartenverkauf** erwirtschaftet, werden 2020 keine solchen Erträge erfasst.

Die mit USD 66 Millionen veranschlagten **übrigen Erträge** beinhalten Erlöse aus der jährlichen FIFA Klub-Weltmeisterschaft und dem FIFA-Qualitätsprogramm sowie andere Einnahmequellen wie Vermietung, Geldstrafen und Berufungen sowie den Verkauf von Videorechten. Per 31. Dezember 2018 sind 23 % davon bereits vertraglich gesichert.

Gemäss den IFRS erfasst die FIFA die meisten Erträge im letzten Jahr der Vierjahresperiode. Aus diesem Grund ist jedes Geschäftsjahr im Kontext der Vierjahresperiode mit einem Ertragsbudget von USD 6560 Millionen zu betrachten. Aufgrund des angewandten Finanzmodells schliessen die ersten drei Jahre in der Regel mit einem negativen Ergebnis ab.



## AUFWAND 2020

### Wettbewerbe und Veranstaltungen

2020 veranstaltet die FIFA auf der ganzen Welt sieben Wettbewerbe und The Best FIFA Football Awards™.

Da die Austragungsorte der FIFA U-20- und U-17-Frauen-Weltmeisterschaften noch nicht feststehen und die Kosten für Reisen und Unterbringung daher noch nicht abzuschätzen sind, ist für diese beiden **Jugendturniere** ein höheres Budget vorgesehen.

Für die neunte Ausgabe der **FIFA Futsal-Weltmeisterschaft**, mit der Litauen erstmals einen FIFA-Wettbewerb veranstaltet, sind USD 22 Millionen reserviert.

Für die **Olympischen Fussballturniere** im Rahmen der Olympischen Sommerspiele Tokio 2020 stehen USD 16 Millionen bereit.

Für die jährliche **FIFA Klub-Weltmeisterschaft** sind analog zu den Vorjahren USD 21 Millionen budgetiert.

### Entwicklung und Ausbildung

Gemäss dem überarbeiteten FIFA-Forward-Reglement investiert die FIFA 2020 wie folgt USD 436 Millionen:

- Jeder **Mitgliedsverband** erhält 2020 bis zu USD 1 Million: USD 500 000 als Betriebskostenbeitrag im Januar und zusätzlich USD 500 000 im Juli, sofern bestimmte reglementarische Voraussetzungen erfüllt sind.
- Für die gesamte Vierjahresperiode haben die Verbände zudem Anspruch auf Projektbeiträge von USD 2 Millionen. Der entsprechende Aufwand wird bei Projektbewilligung erfasst. Das Budget 2020 geht davon aus, dass ein Viertel des Gesamtanspruchs in diesem Jahr bewilligt wird.
- Jede **Konföderation** erhält 2020 USD 12 Millionen.
- Dazu kommen **Reise- und Ausrüstungsbeiträge** sowie Beiträge für andere Programme und an **Zonen-/Regionalverbände** von insgesamt USD 48 Millionen.

Nach der überaus erfolgreichen Premiere der Video-Schiedsrichterassistenten bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ erhöht die FIFA das Budget für das **Schiedsrichter-Unterstützungsprogramm (RAP)** auf USD 16 Millionen, um Schiedsrichter weltweit für neue Fussballtechnologien zu schulen.

Mit einem Budget von USD 8,4 Millionen kann sich die **FIFA-Stiftung** 2020 rund um die Welt für soziale Anliegen einsetzen und Hilfe für den Wiederaufbau beschädigter oder zerstörter Sportinfrastruktur mobilisieren.

Zur Frauenfussballförderung stellt die FIFA finanzielle Mittel bereit und bietet potenziellen Spielerinnen, Trainerinnen, Schiedsrichterinnen und Funktionärinnen die Möglichkeit, sich am Fussball zu beteiligen. Für **Frauenfussballprogramme** sind für 2020 daher insgesamt USD 14 Millionen budgetiert.

In **andere Projekte** sollen USD 19 Millionen investiert werden, u. a. zur Unterstützung der Mitgliedsverbände bei der weltweiten Förderung des Fussballs.

### Fussballmanagement

Für fussballregulatorische Tätigkeiten wie das Transferabgleichungssystem (TMS) sind USD 15 Millionen veranschlagt.

### FIFA-Führung und -Administration

Für **Rechtskosten** wurde erheblich weniger budgetiert, weil einige Gerichtsverfahren bald abgeschlossen werden und die Rechts- und Integritätsdivision unter der neuen Führung reorganisiert wurde.

Im Bereich **Kommunikation** wurde getreu der Vision „FIFA 2.0“ eine neue Division zur Verbesserung der Digital- und Mobilstrategie gegründet, für die zusätzlich USD 5 Millionen budgetiert wurden.

Auch für die **Informationstechnologie** wurden zusätzliche Mittel bewilligt, die getreu der Vision „FIFA 2.0“ in ein modernes Faninteraktion-Management-System investiert werden.

Für **Gebäude und Unterhalt** sind für 2020 weniger Kosten veranschlagt. Grund ist die Übernahme des IFRS 16, der zwar höhere Abschreibungen bedingt, insgesamt aber geringe Auswirkungen hat.

Im **Personalaufwand** widerspiegelt sich die Erhöhung des FIFA-Personalbestands im Zuge des Ausbaus der Digitalstrategie und der Eingliederung von Geschäftsbereichen.

### Marketing und Fernsehen

Getreu der Vision „FIFA 2.0“ wird das digitale Geschäft forciert. Für die Eingliederung des FIFA-Filmgeschäfts steht daher zusätzlich USD 1 Million zur Verfügung.

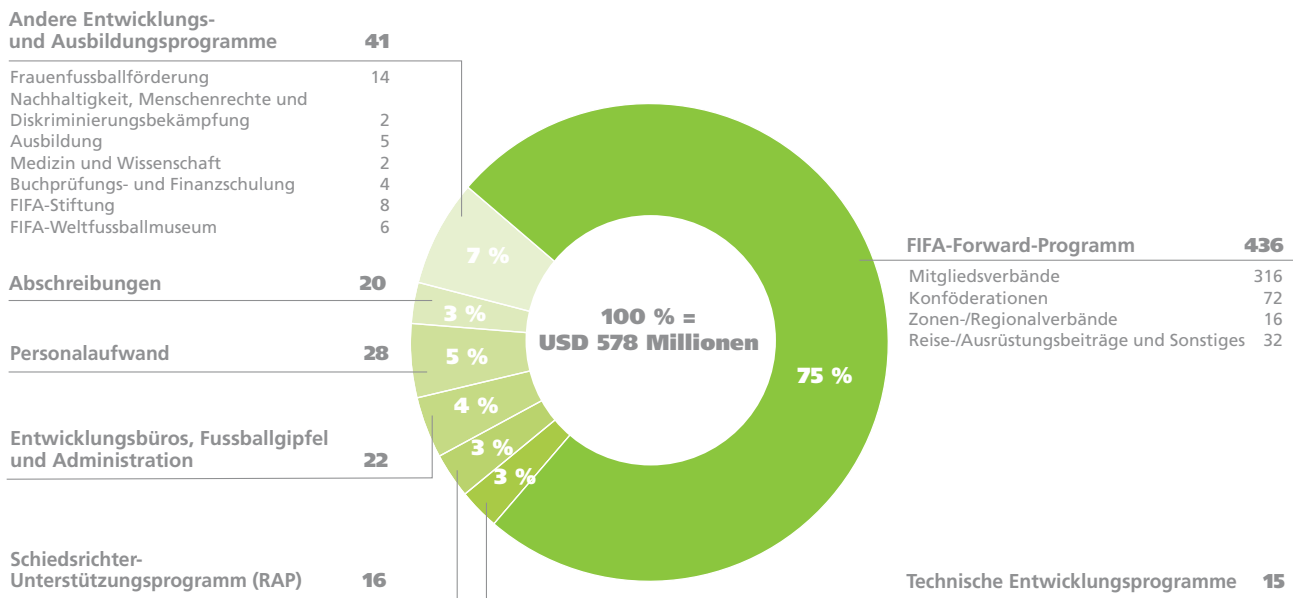
**TOTAL ERTRAGS- UND INVESTITIONSBUDGET 2020** (IN USD MILLIONEN)

	<b>2020 IFRS</b>
<b>GESAMTERTRAG</b>	<b>484</b>
FIFA Klub-Weltmeisterschaft 2020	21
FIFA-Jugendturniere 2020	42
FIFA Futsal-Weltmeisterschaft 2020	22
FIFA Interactive World Cup/FIFA eWorld Cup™	8
Olympische Fussballturniere Tokio 2020	16
FIFA Blue Stars/FIFA Youth Cup 2020	0,7
The Best FIFA Football Awards™ 2020	7
FIFA-Veranstaltungen früherer Geschäftsperioden	0,3
Sachleistungen und Sonstiges	15
FIFA-Schutzprogramm für Klubs	31
Personalaufwand	35
Abschreibungen auf Sachanlagen	2
<b>WETTBEWERBE UND VERANSTALTUNGEN</b>	<b>200</b>
<b>ENTWICKLUNG UND AUSBILDUNG (EINZELHEITEN SIEHE NÄCHSTE SEITE)</b>	<b>578</b>
Fussballmanagementorgane und Leistungen Dritter	15
Personalaufwand	16
Abschreibungen auf Sachanlagen	1
<b>FUSSBALLMANAGEMENT</b>	<b>32</b>
Rechts- und Verwaltungskosten für Untersuchungen	18
Jährlicher FIFA-Kongress und FIFA-Kommissionen	23
Kommunikation	24
Informationstechnologie	29
Gebäude und Unterhalt	13
Sonstiges	23
Personalaufwand	102
Abschreibungen auf Sachanlagen/als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien	7
<b>FIFA-FÜHRUNG UND -ADMINISTRATION</b>	<b>239</b>
Fernseh- und Medienrechte	5
Marketingrechte	13
Lizenzrechte	3
Verkaufskommissionen und Sonstiges	16
Personalaufwand	21
Abschreibungen auf Sachanlagen	1
<b>MARKETING UND FERNSEHEN</b>	<b>59</b>
<b>GESAMTINVESTITIONEN</b>	<b>1108</b>
<b>BETRIEBSERGEBNIS VOR STEUERN UND FINANZERGEBNIS</b>	<b>-624</b>

**ERTRAGSBUDGET 2020** (IN USD MILLIONEN)

	Budget 2020	% gesichert	
Erträge aus Fernsehrechten	178	99 %	<div style="width: 99%;"></div>
Erträge aus Marketingrechten	128	93 %	<div style="width: 93%;"></div>
Erträge aus Lizenzrechten	112	8 %	<div style="width: 8%;"></div>
Erträge aus Hospitality-/Beherbergungsrechten und dem Kartenverkauf	0	0 %	<div style="width: 0%;"></div>
Übrige Erträge	66	23 %	<div style="width: 23%;"></div>
<b>Gesamtertrag</b>	<b>484</b>	<b>66 %</b>	<div style="width: 66%;"></div>

**INVESTITIONSBUDGET FÜR ENTWICKLUNG UND AUSBILDUNG 2020** (IN USD MILLIONEN)





Der französische Star Kylian Mbappé bei einem Eckstoss im Gruppenspiel gegen Peru bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™.



Konsolidierte Jahresrechnung **68**

Anhang **74**

Berichte an den FIFA-Kongress **127**

# FINANZBERICHT 2018

## KONSOLIDIERTE JAHRESRECHNUNG

## Konsolidierte Jahresrechnung nach IFRS

	Seite
<b>Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung</b>	<b>70</b>
<b>Konsolidierte Bilanz</b>	<b>71</b>
<b>Konsolidierte Geldflussrechnung</b>	<b>72</b>
<b>Veränderung der konsolidierten Reserven</b>	<b>73</b>

## Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung

	Seite
<b>Wesentliche Grundsätze der Rechnungslegung</b>	<b>74</b>
A Allgemeine Informationen und Einhaltebestätigung	74
B Grundsätze für die Darstellung	74
C Konsolidierungsgrundsätze	75
D Fremdwährungsumrechnung	76
E Ertragserfassung	76
F Fussballaufwand	78
G Administrationsaufwand	78
H Zahlungen in Mietleasingverhältnissen	79
I Finanzertrag und Finanzaufwand	79
J Steuern und Abgaben	79
K Flüssige Mittel	80
L Derivate	80
M Sachanlagen	80
N Immaterielle Anlagen	80
O Als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien	81
P Nicht derivative Finanzanlagen	81
Q Nicht derivative Verbindlichkeiten	81
R Wertminderung	82
S Personalvorsorge	82
T Rückstellungen	82
U Reserven	83
V Wesentliche Ermessensentscheidungen, Schätzungen und Annahmen	83

<b>Anhang zur konsolidierten Gesamtergebnisrechnung</b>	<b>85</b>
1 Erträge aus Fernsehrechten	85
2 Erträge aus Marketingrechten	86
3 Erträge aus Lizenzrechten	86
4 Erträge aus Hospitality-/Beherbergungsrechten und dem Kartenverkauf	87
5 Übrige Erträge	88
6 Wettbewerbe und Veranstaltungen	89
7 Entwicklung und Ausbildung	91
8 Fussballmanagement	95
9 FIFA-Führung und -Administration	96
10 Marketing und Fernsehen	97
11 Finanzaufwand	97
12 Finanzertrag	98
13 Steuern und Abgaben	98
<b>Anhang zur konsolidierten Bilanz</b>	<b>99</b>
14 Flüssige Mittel	99
15 Forderungen	99
16 Vorauszahlungen und übrige aktive Rechnungsabgrenzung	101
17 Aktive Vertragsposten	101
18 Sachanlagen	103
19 Immaterielle Anlagen	104
20 Als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien	105
21 Finanzanlagen	106
22 Kreditoren	106
23 Passive Rechnungsabgrenzung	107
24 Passive Vertragsposten	107
25 Rückstellungen	108
26 Reserven	109
<b>Andere Anmerkungen</b>	<b>110</b>
27 Finanzielles Risikomanagement	110
28 Absicherungstransaktionen und derivative Finanzinstrumente	117
29 Personalaufwand	118
30 Eventualverpflichtungen	123
31 Erwerbsverpflichtungen ausserhalb der Bilanz	123
32 Mietleasingverhältnisse	124
33 Transaktionen mit nahestehenden Parteien	124
34 Konsolidierte Gesellschaften	125
35 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag	126

Die konsolidierte Jahresrechnung wird in Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch veröffentlicht. Unterscheiden sich die Versionen im Wortlaut, ist der englische Text massgebend.

## KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNISRECHNUNG

in TUSD	Anmerkungen	2018	2017
<b>ERTRAG</b>			
Erträge aus Fernsehrechten	1	2 543 968	228 645
Erträge aus Marketingrechten	2	1 143 312	245 277
Erträge aus Lizenzrechten	3	184 573	160 211
Erträge aus Hospitality-/Beherbergungsrechten und dem Kartenverkauf	4	689 143	22 368
Übrige Erträge	5	79 958	77 701
<b>Total Ertrag</b>		<b>4 640 954</b>	<b>734 202</b>
<b>AUFWAND</b>			
Wettbewerbe und Veranstaltungen	6	-1 974 317	-219 373
Entwicklung und Ausbildung	7	-578 469	-477 507
Fussballmanagement	8	-31 479	-24 565
<b>Total Fussballaufwand</b>		<b>-2 584 265</b>	<b>-721 445</b>
FIFA-Führung und -Administration	9	-190 586	-164 622
Marketing und Fernsehen	10	-116 303	-37 081
<b>Total Administrationsaufwand</b>		<b>-306 889</b>	<b>-201 703</b>
<b>Betriebsergebnis vor Steuern und Finanzergebnis</b>		<b>1 749 800</b>	<b>-188 946</b>
Steuern und Abgaben	13	-28 965	-979
Finanzaufwand	11	-189 808	-100 840
Finanzertrag	12	282 970	99 243
<b>Nettoergebnis für die Periode</b>		<b>1 813 997</b>	<b>-191 522</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>			
<b>Elemente, die nicht in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden</b>			
Neubewertungen der leistungsorientierten Vorsorgeverbindlichkeiten	29	1 145	17 887
<b>Elemente, die in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden können</b>			
Fremdwährungs-Umrechnungsdifferenzen		-276	2 602
Umklassifizierungsanpassung im Zusammenhang mit Auslandsgeschäften		0	52 397
<b>Total sonstiges Ergebnis</b>		<b>869</b>	<b>72 886</b>
<b>Gesamtergebnis für die Periode</b>		<b>1 814 866</b>	<b>-118 636</b>
<b>Nettoergebnis für die Periode</b>		<b>1 813 997</b>	<b>-191 522</b>
Zuweisung an die zweckgebundenen Reserven		-1 813 997	191 522
<b>Ergebnis nach Zuweisung für die Periode</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

Die Anmerkungen auf den Seiten 74 bis 126 sind fester Bestandteil dieser konsolidierten Jahresrechnung.



## KONSOLIDIERTE BILANZ

in TUSD	Anmerkungen	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
<b>Aktiven</b>			
Flüssige Mittel	14	832 397	952 965
Forderungen	15	212 409	524 625
Derivative Finanzanlagen	28	7 835	5 137
Finanzanlagen	21	1 866 074	1 013 190
Aktive Vertragsposten	17	47 923	85 576
Vorauszahlungen und übrige aktive Rechnungsabgrenzung	16	229 958	603 478
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>3 196 596</b>	<b>3 184 971</b>
Sachanlagen	18	233 529	258 855
Immaterielle Vermögenswerte	19	4 319	0
Als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien	20	25 923	27 884
Derivative Finanzanlagen	28	8 694	5 636
Finanzanlagen	21	897 402	924 920
Vorauszahlungen und übrige aktive Rechnungsabgrenzung	16	22 199	14 431
<b>Anlagevermögen</b>		<b>1 192 066</b>	<b>1 231 726</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>4 388 662</b>	<b>4 416 697</b>
<b>Passiven</b>			
Kreditoren	22	116 745	130 081
Derivative Finanzverbindlichkeiten	28	6 220	12 681
Passive Vertragsposten	24	258 048	2 392 143
Passive Rechnungsabgrenzung	23	785 767	520 333
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>1 166 780</b>	<b>3 055 238</b>
Passive Vertragsposten	24	80 165	89 309
Passive Rechnungsabgrenzung	23	102 221	70 638
Leistungsorientierte Vorsorgeverbindlichkeiten	29	78 996	74 333
Derivative Finanzverbindlichkeiten	28	386	322
Rückstellungen	25	215 392	197 000
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		<b>477 160</b>	<b>431 602</b>
<b>Total Fremdkapital</b>		<b>1 643 940</b>	<b>3 486 840</b>
Vereinskapital	26	4 104	4 104
Fremdwährungs-Umrechnungsdifferenzen		-232	44
Zweckgebundene Reserven	26	2 740 850	925 709
<b>Reserven</b>		<b>2 744 722</b>	<b>929 857</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>4 388 662</b>	<b>4 416 697</b>

Die Anmerkungen auf den Seiten 74 bis 126 sind fester Bestandteil dieser konsolidierten Jahresrechnung.

## KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNG

in TUSD	Anmerkungen	2018	2017
Nettoergebnis für die Periode		1 813 997	-191 522
Abschreibungen	18-20	28 675	30 248
Netto-Finanzergebnis	11-12	-93 162	1 597
Übrige nicht geldwirksame Positionen		-16 185	12 139
Steuern und Abgaben	13	28 965	979
(Zunahme)/Abnahme Forderungen		312 216	-320 638
(Zunahme)/Abnahme Vorauszahlungen und aktive Rechnungsabgrenzung		365 752	-295 544
(Zunahme)/Abnahme derivative Finanzanlagen und finanzielle Verbindlichkeiten		-12 153	16 895
(Zunahme)/Abnahme aktive Vertragsposten		37 653	56 625
Zunahme/(Abnahme) Kreditoren		-13 336	56 414
Zunahme/(Abnahme) passive Rechnungsabgrenzung		302 825	41 829
Zunahme/(Abnahme) passive Vertragsposten		-2 143 239	1 157 784
Zunahme/(Abnahme) Rückstellungen		18 392	-64 998
Gezahlte Steuern und Abgaben		-672	-23 113
<b>Nettogeldzufluss aus Betriebstätigkeit</b>		<b>629 728</b>	<b>478 695</b>
Kauf von Sachanlagen	18	-5 765	-4 611
Investitionen in Finanzanlagen	21	-6 143 631	-1 743 228
Rückzahlungen von Finanzanlagen	21	5 365 596	1 159 387
Erhaltene Zinsen		44 057	38 805
Erträge aus Finanzanlagen		0	14
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten	19	-577	0
<b>Nettogeld(abfluss)/-zufluss aus Investitionstätigkeit</b>		<b>-740 320</b>	<b>-549 633</b>
Gezahlte Zinsen		-7 277	-2 814
<b>Nettogeldabfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>		<b>-7 277</b>	<b>-2 814</b>
<b>Nettogeld(abfluss)/-zufluss der flüssigen Mittel</b>		<b>-117 869</b>	<b>-73 752</b>
<b>Flüssige Mittel per 1. Januar</b>	<b>14</b>	<b>952 965</b>	<b>1 010 140</b>
Auswirkungen der Fremdwährungsdifferenzen		-2 699	16 577
Nettogeldzufluss/(-abfluss) der flüssigen Mittel		-117 869	-73 752
<b>Flüssige Mittel per 31. Dezember</b>	<b>14</b>	<b>832 397</b>	<b>952 965</b>

Die Anmerkungen auf den Seiten 74 bis 126 sind fester Bestandteil dieser konsolidierten Jahresrechnung.

## VERÄNDERUNG DER KONSOLIDIERTEN RESERVEN

in TUSD	Vereinskapital	Umrechnungs- differenzen	Zweckgebundene Reserven	Total
<b>Saldo per 1. Januar 2017</b>	<b>4 104</b>	<b>-54 955</b>	<b>1 099 343</b>	<b>1 048 492</b>
Neubewertungen der leistungsorientierten Vorsorgeverbindlichkeiten	0	0	17 887	17 887
Fremdwährungs-Umrechnungsdifferenzen	0	2 602	0	2 602
Umklassifizierungsanpassung im Zusammenhang mit Auslandsgeschäften	0	52 397	0	52 397
<b>Total sonstiges Gesamtergebnis</b>	<b>0</b>	<b>54 999</b>	<b>17 887</b>	<b>72 886</b>
Nettoergebnis für die Periode	0	0	-191 522	-191 522
<b>Gesamtergebnis für die Periode</b>	<b>0</b>	<b>54 999</b>	<b>-173 634</b>	<b>-118 636</b>
<b>Saldo per 31. Dezember 2017</b>	<b>4 104</b>	<b>44</b>	<b>925 709</b>	<b>929 857</b>

in TUSD	Vereinskapital	Umrechnungs- differenzen	Zweckgebundene Reserven	Total
<b>Saldo per 1. Januar 2018</b>	<b>4 104</b>	<b>44</b>	<b>925 709</b>	<b>929 857</b>
Neubewertungen der leistungsorientierten Vorsorgeverbindlichkeiten	0	0	1 144	1 144
Fremdwährungs-Umrechnungsdifferenzen	0	-276	0	-276
<b>Total sonstiges Gesamtergebnis</b>	<b>0</b>	<b>-276</b>	<b>1 144</b>	<b>868</b>
Nettoergebnis für die Periode	0	0	1 813 997	1 813 997
<b>Gesamtergebnis für die Periode</b>	<b>0</b>	<b>-276</b>	<b>1 815 141</b>	<b>1 814 865</b>
<b>Saldo per 31. Dezember 2018</b>	<b>4 104</b>	<b>-232</b>	<b>2 740 850</b>	<b>2 744 722</b>

Die Anmerkungen auf den Seiten 74 bis 126 sind fester Bestandteil dieser konsolidierten Jahresrechnung.

Einzelheiten zur Neubewertung der leistungsorientierten Vorsorgeverbindlichkeiten sind Anmerkung 29 zu entnehmen.

Weitere Informationen zur Umklassifizierungsanpassung im Zusammenhang mit Auslandsgeschäften sind in Anmerkung 11 zu finden.

## ANHANG

# Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung

## WESENTLICHE GRUNDSÄTZE DER RECHNUNGSLEGUNG

### A ALLGEMEINE INFORMATIONEN UND EINHALTEBESTÄTIGUNG

Die Fédération Internationale de Football Association (FIFA) mit Sitz in Zürich (Schweiz) ist eine internationale, nicht staatliche und nicht gewinnorientierte Organisation in der Form eines Vereins nach schweizerischem Recht. Die FIFA besteht aus 211 Verbänden, die zu sechs Konföderationen zusammengeschlossen sind. Der Zweck der FIFA besteht darin, den Fussball zu fördern, seine Integrität zu schützen und ihn zu allen zu bringen.

Die konsolidierte Jahresrechnung wurde vom FIFA-Rat am 15. März 2019 verabschiedet und wird dem 69. FIFA-Kongress am 5. Juni 2019 zur Verabschiedung unterbreitet.

Die FIFA erstellt die konsolidierte Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie vom International Accounting Standards Board (IASB) erlassen werden. Der Umfang der Konsolidierung ist in Anmerkung 34 dargelegt. Es werden keine weiteren Fussballverbände konsolidiert. Gemäss FIFA-

Statuten dauert die Geschäftsperiode der FIFA vier Jahre und beginnt an jedem 1. Januar, der auf die Endrunde der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ folgt. Während die vorliegende konsolidierte Jahresrechnung die Periode vom 1. Januar 2018 bis 31. Dezember 2018 behandelt, erstreckt sich die laufende Geschäftsperiode vom 1. Januar 2015 bis 31. Dezember 2018.

Zwischen einigen Zahlen, insbesondere dem Ertrag aus und dem Aufwand für Wettbewerbe und Veranstaltungen, ist kein Jahresvergleich möglich. Da die FIFA eine nicht gewinnorientierte Organisation ist und sich ihre Erträge auf mehrere Geschäftsjahre verteilen, werden die Geschäftszahlen der FIFA am besten über die gesamte Vierjahresperiode analysiert. Während die FIFA in den ersten drei Jahre strukturbedingt ein negatives Ergebnis ausweist, erzielt sie im vierten Jahr ein hohes positives Ergebnis.

Aus diesen Gründen ist ein Jahresvergleich nicht immer aussagekräftig.

### B GRUNDSÄTZE FÜR DIE DARSTELLUNG

Die konsolidierte Jahresrechnung wurde in US-Dollar (USD), der funktionalen Währung der FIFA, erstellt.

Die Darstellung der konsolidierten Jahresrechnung erfolgt mit Ausnahme derivativer Finanzinstrumente und bestimmter Finanzanlagen, die zum Verkehrswert bilanziert werden, zu historischen Kosten.

#### Übernahme neuer Standards, Interpretationen und Änderungen

Die FIFA hat per 1. Januar 2018 den IFRS 9 – Finanzinstrumente übernommen, der alle drei Elemente der Bilanzierung von Finanzinstrumenten – Klassifizierung und Bewertung, Wertminderung sowie Sicherungsbilanzierung – vereint.

Gemäss einer detaillierten Folgenabschätzung der FIFA hat der IFRS 9 keine erheblichen Auswirkungen auf die konsolidierte Jahresrechnung, weshalb per 1. Januar 2018 keine Anpassung infolge der Erstanwendung vorgenommen werden musste. Durch die Änderungen, die sich aus dem IFRS 7 ergeben, waren aber zusätzliche Angaben nötig, die in den Anmerkungen P und R zu finden sind. Die Vergleichsdaten für 2017 wurden nicht angepasst.

Neben dem IFRS 9 – Finanzinstrumente hat die FIFA für 2018 noch weitere IFRS-Änderungen und -Interpretationen übernommen. Diese hatten weder einzeln noch integral Auswirkungen auf die Jahresrechnung.

Die FIFA hat keine Standards, Interpretationen oder Änderungen übernommen, die erlassen wurden, aber noch nicht in Kraft sind.

#### **Erlassene, aber noch nicht wirksame Standards**

Der IFRS 16 wurde im Januar 2016 erlassen. Er ersetzt den IAS 17 – Leasingverhältnisse, den IFRIC 4 – Beurteilung, ob eine Vereinbarung ein Leasingverhältnis enthält, den SIC-15 – Mietleasingverhältnisse – Anreizvereinbarungen und den SIC-27 – Beurteilung des wirtschaftlichen Gehalts von Transaktionen in der rechtlichen Form von Leasingverhältnissen. Er legt Grundsätze für den Ansatz, die Bewertung, den

Ausweis und die Angaben bezüglich Leasingverhältnissen fest und verpflichtet Leasingnehmer, alle Leasingverhältnisse in einem einzigen Bilanzierungsmodell analog zur Bilanzierung von Finanzierungsleasingverhältnissen gemäss dem IAS 17 zu erfassen. Zu Beginn eines Leasingverhältnisses muss der Leasingnehmer für seine Leasingzahlungen eine Verbindlichkeit (d. h. Leasingverbindlichkeit) und für das Recht, während der Leasingdauer den zugrunde liegenden Vermögenswert zu nutzen, einen Vermögenswert (d. h. Vermögenswert aus einem Nutzungsrecht) erfassen. Der Zinsaufwand für die Leasingverbindlichkeit und der Wertminderungsaufwand für den Vermögenswert aus einem Nutzungsrecht müssen separat erfasst werden. Die FIFA beabsichtigt, besagten Standard per 1. Januar 2019 mit der angepassten rückwirkenden Methode zu übernehmen, wonach Vergleichsberichtsperioden nicht angepasst werden.

2018 wurde eine detaillierte Folgenabschätzung für den IFRS 16 durchgeführt. Die FIFA rechnet damit, per 1. Januar 2019 Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht von ungefähr USD 114 Millionen (berichtigt um abgegrenzte Leasingzahlungen, die per 31. Dezember 2018 erfasst wurden) und Leasingverbindlichkeiten von USD 181 Millionen zu erfassen. Die Anwendung des IFRS 16 hat keine Auswirkungen auf die FIFA-Reserven.

## **C KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE**

Der Name „FIFA“ wird nachfolgend auch für die konsolidierte Gruppe verwendet, die die FIFA und deren Tochtergesellschaften beinhaltet. Tochtergesellschaften sind Unternehmen, über die die FIFA die Kontrolle hat. Die FIFA kontrolliert ein Unternehmen, wenn sie schwankenden Renditen aus ihrer Unternehmensbeteiligung ausgesetzt ist bzw. Anrechte auf diese besitzt und in der Lage ist, diese Renditen mittels ihrer Verfügungsgewalt über das Unternehmen zu beeinflussen. Die Jahresrechnungen der Tochtergesellschaften werden vom

Zeitpunkt der Übernahme der Kontrolle bis zum Zeitpunkt der Abgabe der Kontrolle vollständig mitkonsolidiert. Die einzelnen konsolidierten Tochtergesellschaften sind in Anmerkung 34 aufgeführt. Gruppeninterne Bestände, Transaktionen und unrealisierte Gewinne aus gruppeninternen Transaktionen werden in der konsolidierten Jahresrechnung eliminiert. Unrealisierte Verluste werden gleich eliminiert wie unrealisierte Gewinne, soweit sich keine Wertminderung abzeichnet.

## D FREMDWÄHRUNGSUMRECHNUNG

### a) Fremdwährungstransaktionen und -bestände

Transaktionen in fremder Währung werden zum Zeitpunkt der Transaktion zum Tageskurs umgerechnet. Monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in fremder Währung werden zum Kurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Fremdwährungsdifferenzen aus Transaktionen werden ergebniswirksam erfasst.

### b) Jahresrechnungen von ausländischen Tochtergesellschaften

Bei den ausländischen Tochtergesellschaften werden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, inklusive Verkehrswertanpassungen im Rahmen der Konsolidierung, zu Wechselkursen per Bilanzstichtag in USD umgerechnet. Der Aufwand und der Ertrag der ausländischen Tochtergesellschaften werden zum monatlichen Durchschnittskurs der Berichtsperiode in USD umgerechnet. Umrechnungsdifferenzen, die sich aus der Anwendung der unterschiedlichen Wechselkurse ergeben, werden direkt in der Gesamtergebnisrechnung erfasst.

Gegenüber dem USD wurden folgende Fremdwährungskurse angewandt (USD pro 1 Einheit/100 Einheiten):

	31. Dez. 2018	Mittel- kurse 2018	31. Dez. 2017	Mittel- kurse 2017
CHF 1	1,0057	1,0133	1,0119	1,0023
EUR 1	1,1437	1,1865	1,1948	1,1161
GBP 1	1,2688	1,3433	1,3456	1,2782
RUB 100	1,4354	1,6235	1,7383	1,7053
BRL 100	25,7809	28,0611	30,2031	31,2643

## E ERTRAGSERFASSUNG

Die FIFA hat folgende Haupteinnahmequellen:

- Verkauf der Fernsehrechte
- Verkauf der Marketingrechte
- Verkauf der Lizenzrechte
- Verkauf der Hospitality-Rechte
- Kartenverkauf

Der Transaktionspreis eines Vertrags besteht in der Regel aus festen und variablen Gegenleistungen, in seltenen Fällen aus Sachleistungen.

### Art der Leistungsverpflichtungen

Insbesondere mit folgenden Tätigkeiten erzielt die FIFA Einnahmen:

**Fernsehrechte** werden zur Übertragung des Fernsehsignals während einer bestimmten Zeit auf einem bestimmten Gebiet in erster Linie TV-Stationen und anderen Sendeanstalten gewährt. Die Leistungsverpflichtung besteht im Recht auf Zugriff auf Immaterialgüter. Der Ertrag aus den Fernsehrechten

wird über die Vertragsdauer anhand des für den betreffenden Wettbewerb geltenden Übertragungsmusters erfasst.

**Marketingrechte** gewähren FIFA-Partnern, den Sponsoren der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ sowie Regionalen und Nationalen Förderern über eine langfristige strategische Allianz mit der FIFA Zugriff auf bestimmte Immaterialgüter. Die damit verbundenen Leistungsverpflichtungen umfassen materielle und immaterielle Marketingrechte, die gesondert behandelt werden. Die materiellen Rechte beinhalten wettbewerbsbezogene Medien- und Werberechte, deren Erlöse zum Zeitpunkt der Übertragung des betreffenden Wettbewerbs erfasst werden. Die immateriellen Rechte bestehen in der Aussicht, von der strategischen Allianz mit der FIFA, deren Wettbewerben und deren Marke zu profitieren, weshalb Erlöse linear über die Vertragsdauer erfasst werden.

**Lizenzrechte** gewähren Lizenznehmern das Recht, sich mit der FIFA und deren Wettbewerben in Verbindung zu bringen sowie die FIFA-Marken und Elemente davon als Plattform

für die Vermarktung eigener diesbezüglicher Produkte und Dienstleistungen zu nutzen. Da der Lizenznehmer Zugriff auf Immaterialgüterrechte hat, werden die Erlöse über die Vertragsdauer erfasst und je nach Lizenzvertrag wie folgt bestimmt:

- 1) Bei einer fest vereinbarten Gegenleistung wird der Ertrag auf der Grundlage dieses Fixums über die Vertragsdauer erfasst.
- 2) Bei einer umsatz- oder nutzungsabhängigen Gegenleistung mit einer bestimmten Mindestgarantie prüft die FIFA an jedem Bilanzstichtag, ob die fälligen Lizenzgebühren die vertraglich vereinbarte Mindestgarantie übersteigen.
  - a. Wenn abzusehen ist, dass die umsatzabhängigen Lizenzgebühren die Mindestgarantie nicht deutlich übertreffen, wird der Ertrag auf der Grundlage der fest zugesicherten Gegenleistung über die Vertragsdauer erfasst. Sämtliche Gebühren, die in einem Geschäftsjahr über der Mindestgarantie liegen, werden abgegrenzt und erst erfasst, wenn die insgesamt erhaltenen Gebühren die vertragliche Mindestgarantie übersteigen.
  - b. Wenn die FIFA berechtigten Grund zur Annahme hat, dass die fälligen Gebühren die Mindestgarantie deutlich übertreffen werden, werden die festen und variablen Gegenleistungen geschätzt, und der Ertrag wird bei Erfüllung der Leistungsverpflichtung erfasst. Die Höhe des für die Berichtsperiode erfassten Ertrags ist durch die Lizenzgebühren beschränkt (d. h., das Total der diesbezüglichen Erlöse kann nicht über dem Total der Lizenzgebühren liegen).

**Hospitality-Rechte** gewähren Lizenznehmern das Recht, für ausgewählte FIFA-Wettbewerbe, wie den FIFA Konföderationen-Pokal Russland 2017 und die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™, Hospitality-/ Beherbergungs- und Ticketing-Leistungen anzubieten. Der Ertrag für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ umfasst feste und variable Gegenleistungen. Für alle anderen Wettbewerbe bestehen nur variable Gegenleistungen. Vertraglich vereinbarte Festzahlungen werden im Geschäftsjahr, in dem die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ stattfindet, erfasst. Erträge, die auf vertraglichen Gewinnbeteiligungen basieren, werden erfasst, sobald der Lizenznehmer den Gewinnanteil für den jeweiligen Wettbewerb festgelegt hat.

**Kartenverkäufe** für den FIFA Konföderationen-Pokal Russland 2017 und die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ werden im Veranstaltungsjahr erfasst.

**Dienstleistungserträge** werden erfasst, wenn die jeweilige Dienstleistung erbracht wird.

**Sachleistungen** beinhalten Leistungsversprechen für definierte Dienstleistungen oder Warenlieferungen im Zusammenhang mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ oder übrigen FIFA-Veranstaltungen. Die Erträge aus Sachleistungen sind Teil der gesamten Gegenleistung und werden nach dem Muster erfasst, das auch auf die zugrunde liegende Leistungsverpflichtung angewandt wird. Sachleistungen werden zum Verkehrswert bewertet.

## F FUSSBALLAUFWAND

Der Fussballaufwand wird in Wettbewerbe und Veranstaltungen, Entwicklung und Ausbildung sowie Fussballmanagement unterteilt.

Der Aufwand für **Wettbewerbe und Veranstaltungen** ergibt sich aus dem Mittelabfluss, der im Zusammenhang mit der Organisation von Wettbewerben entsteht. Kosten, die für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ und die übrigen FIFA-Veranstaltungen anfallen, werden abgegrenzt und im Veranstaltungsjahr ergebniswirksam erfasst.

Zum Zweck der Rechnungslegung definiert die FIFA die übrigen FIFA-Veranstaltungen als sämtliche anderen Fussballveranstaltungen. Dazu zählen die FIFA Frauen-Weltmeisterschaft™, der FIFA Konföderationen-Pokal, die FIFA Klub-Weltmeisterschaft, die FIFA U-20-Weltmeisterschaft, die FIFA U-17-Weltmeisterschaft, die FIFA U-20-Frauen-Weltmeisterschaft, die FIFA U-17-Frauen-Weltmeisterschaft, die Olympischen Fussballturniere, die FIFA Futsal-Weltmeisterschaft, die FIFA Beach-Soccer-Weltmeisterschaft, The Best FIFA Football Awards™, der Blue Stars/FIFA Youth Cup und der FIFA eWorld Cup™.

Die FIFA gewährt Mitgliedsverbänden und Konföderationen im Gegenzug für die vergangene oder künftige Einhaltung von Bedingungen bezüglich deren Tätigkeit finanzielle Unterstützung. Herzstück der FIFA-Entwicklungstätigkeit ist das FIFA-Forward-Programm, das den FIFA-Mitgliedsverbänden und den sechs Konföderationen umfassende und massge-

schneiderte Unterstützung für die Fussballförderung bietet. Der Aufwand wird in der Erfolgsrechnung unter **Entwicklung und Ausbildung** erfasst. Falls ein Mitgliedsverband oder eine Konföderation nicht alle ihm oder ihr in einer Periode aus Forward 1.0 zustehenden Mittel bezieht, wird der Restbetrag bis 31. Dezember 2020 abgegrenzt.

In Übereinstimmung mit dem statutarischen Zweck der FIFA, den Fussball fortlaufend zu verbessern und weltweit zu verbreiten, wobei der völkerverbindende, erzieherische, kulturelle und humanitäre Stellenwert des Fussballs berücksichtigt werden soll, und zwar im Einzelnen durch die Förderung des Fussballs durch Jugend- und Entwicklungsprogramme, hat der FIFA-Rat im Oktober 2018 das Programm „Fussball an Schulen“ bewilligt. Neben den Ausgaben für „Fussball an Schulen“-Projekte wird unter Entwicklung und Ausbildung auch der Aufwand für das FIFA-Weltfussballmuseum verbucht.

Unter **Fussballmanagement** fallen alle Ausgaben im Zusammenhang mit dem statutarischen Auftrag der FIFA zur Leitung des Association Football und zur Regelung damit verbundener Belange. Die Kosten betreffen hauptsächlich die Rechtsorgane (Disziplinar-, Ethik- und Berufungskommission) sowie die Kommission für den Status von Spielern zwecks Verwaltung der Regelungen für Spieler. Ebenfalls in diese Kategorie fallen die Ausgaben zur Prävention von Spielmanipulation im Rahmen des Vertrags mit Sportradar sowie die Verfahren zum Status von Spielern im Rahmen des Transferabgleichungssystems.

## G ADMINISTRATIONS-AUFWAND

Der Administrationsaufwand ist in FIFA-Führung und -Administration sowie Marketing und Fernsehen gegliedert.

Der Aufwand für **FIFA-Führung und -Administration** umfasst alle Kosten im Zusammenhang mit der Leitung der FIFA und wird ergebniswirksam erfasst. Administrative Ausgaben beinhalten insbesondere die Kosten für Informa-

tionstechnologie, Gebäude und Unterhalt, Kommunikation und den jährlichen FIFA-Kongress sowie Rechtskosten.

Die Ausgaben für **Marketing und Fernsehen** entsprechen den Kosten der FIFA-Handelsdivision im Zusammenhang mit der Vermarktung der Marketing- und Fernsehrechte, vor allem zur Betreuung und Unterstützung der Geschäftspartner.



## H ZAHLUNGEN IN MIETLEASINGVERHÄLTNISSEN

### FIFA als Leasingnehmer

Zahlungen im Zusammenhang mit Mietleasingverhältnissen werden linear über die Laufzeit des jeweiligen Mietleasingvertrags ergebniswirksam erfasst.

### FIFA als Leasinggeber

Die FIFA ist in Mietleasingverhältnissen für bestimmte Liegenschaften Leasinggeber. Die Mieteinnahmen werden linear über die Leasingdauer erfasst.

## I FINANZERTRAG UND FINANZAUFWAND

Der Finanzertrag enthält Zinserträge aus flüssigen Mitteln, Erträge aus Einlagen und Schuldverschreibungen, Fremdwährungsgewinne sowie Gewinne aus Finanzanlagen, die ergebniswirksam zum Verkehrswert bewertet werden. Der Finanzaufwand enthält den Zinsaufwand finanzieller Verbindlichkeiten, Aufwendungen aus Schuldverschreibungen, Fremdwährungsverluste und Verluste aus Finanzanlagen, die ergebniswirksam zum Verkehrswert bewertet werden.

Zinserträge werden nach der effektiven Zinsmethode ergebniswirksam erfasst. Dividenden erträge werden ergebniswirksam zum Zeitpunkt der Bekanntgabe verbucht.

## J STEUERN UND ABGABEN

Die FIFA ist ein Verein gemäss Art. 60 ff. des Schweizerischen Zivilgesetzbuchs. Die neue Vision „FIFA 2.0“ lautet: den Fussball fördern, seine Integrität schützen und ihn zu allen bringen. Die FIFA ist eine nicht gewinnorientierte Organisation und hat ihre Reserven und Mittel für diesen Zweck zu verwenden.

Die FIFA wird in der Schweiz gemäss den steuerlichen Bestimmungen für Vereine besteuert. Dabei wird berücksichtigt, dass die FIFA eine nicht gewinnorientierte Organisation ist und eine vierjährige Geschäftsperiode hat. Die Tochtergesellschaften unterliegen den jeweils massgebenden Steuerbestimmungen.

Diese Position beinhaltet alle nicht rückforderbaren Steuern und Abgaben, die durch die FIFA und ihre Tochtergesellschaften getragen werden.

## K FLÜSSIGE MITTEL

---

Die flüssigen Mittel beinhalten Kassenbestände, Post- und Bankguthaben, inklusive Sichtgeldeinlagen und kurzfristiger Anlagen mit einer Laufzeit von bis zu drei Monaten.

## L DERIVATIVE

---

Die FIFA nutzt derivative Finanzinstrumente zur Absicherung ihrer Fremdwährungsrisiken aus Betriebs- und Investitionstätigkeit. Die FIFA verzichtet jedoch auf eine Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen und bilanziert deshalb alle Derivate ergebniswirksam zum Verkehrswert. Die FIFA hält keine derivativen Finanzinstrumente zu Handelszwecken und gibt auch keine solchen aus. Derivate werden zu Beginn zum Verkehrswert erfasst. Nach der erstmaligen Erfassung werden sie weiterhin zum Verkehrswert bewertet. Gewinne und Verluste aus der Neubewertung der Derivate werden sofort ergebniswirksam erfasst.

Der Verkehrswert von Devisentermingeschäften entspricht dem Marktwert zum Bilanzstichtag, d. h. dem Barwert des Terminkurses.

## M SACHANLAGEN

---

Sachanlagen sind zu Anschaffungskosten abzüglich Abschreibungen und Wertminderungsverlusten bilanziert. Sofern einzelne Bestandteile einer Sachanlage eine unterschiedliche Nutzungsdauer aufweisen, werden sie buchmässig auch unterschiedlich behandelt. Kosten für Reparaturen und Unterhalt werden unmittelbar ergebniswirksam erfasst. Abschreibungen werden linear über die voraussichtliche Nutzungsdauer der

Sachanlagen ergebniswirksam erfasst. Abschreibungen werden dem Aufwand der jeweiligen FIFA-Hauptaufgabe zugewiesen. Auf Grundstücken werden keine Abschreibungen vorgenommen. Die voraussichtliche Nutzungsdauer von Sachanlagen beträgt:

- Bürogebäude 20–50 Jahre
- Mobiliar und andere Einrichtungen 3–20 Jahre

## N IMMATERIELLE ANLAGEN

---

Separat erworbene immaterielle Anlagen sind erstmalig zu ihren Anschaffungskosten zu bewerten. Nach dem erstmaligen Ansatz sind sie mit ihren Anschaffungskosten abzüglich

angelaufener Abschreibungen und Wertminderungsverlusten anzusetzen. Die voraussichtliche Nutzungsdauer von immateriellen Anlagen in Form von Software beträgt drei Jahre.

## O ALS FINANZINVESTITIONEN GEHALTENE IMMOBILIEN

Als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien werden nach dem Kostenmodell bilanziert, d. h. zu Anschaffungskosten abzüglich Abschreibungen und Wertminderungsverlusten. Gewinne oder Verluste, die bei Abgang von als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien entstehen (gleichbedeutend mit der Differenz zwischen dem Nettoveräußerungserlös und dem Buchwert des Vermögenswerts), sind ergebniswirksam zu

erfassen. Abschreibungen werden linear über die voraussichtliche Nutzungsdauer von als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien ergebniswirksam erfasst. Auf Grundstücken werden keine Abschreibungen vorgenommen. Die voraussichtliche Nutzungsdauer von als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien beträgt 20 Jahre.

## P NICHT DERIVATIVE FINANZANLAGEN

Seit dem 1. Januar 2018 teilt die FIFA die nicht derivativen Finanzanlagen in die folgenden Kategorien ein: Finanzanlagen bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten und Finanzanlagen ergebniswirksam zum Verkehrswert.

Unter Finanzanlagen bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten fallen:

- Darlehen und Forderungen der FIFA, die durch deren Geschäftstätigkeit entstehen,
- Investitionen der FIFA in Schuldverschreibungen und Einlagen.

Mit ihrem Geschäftsmodell will die FIFA für diese Finanzanlagen vertragliche Zahlungsströme erwirtschaften. Diese umfassen ausschliesslich Kapital- und Zinszahlungen.

Diese Finanzanlagen werden zu Beginn zum Verkehrswert zuzüglich direkt zurechenbarer Transaktionskosten erfasst.

Die Folgebewertung erfolgt unter Anwendung der Effektivzinsmethode zu fortgeführten Anschaffungskosten abzüglich Wertminderungsverlust.

Finanzanlagen ergebniswirksam zum Verkehrswert sind bestimmte Schuldverschreibungen, die zu Handelszwecken gehalten werden, damit sie bei Liquiditätsbedarf oder positiver Marktentwicklung verkauft werden können. Diese Finanzanlagen werden zum Verkehrswert bewertet, und Änderungen werden ergebniswirksam erfasst.

Finanzanlagen und finanzielle Verbindlichkeiten werden verrechnet, und der Nettobetrag wird in der Bilanz ausgewiesen, wenn die FIFA ein durchsetzbares Recht zur Verrechnung hat und die Absicht besteht, auf Nettobasis abzurechnen oder gleichzeitig den Vermögenswert zu realisieren und die Verbindlichkeit zu erfüllen.

## Q NICHT DERIVATIVE VERBINDLICHKEITEN

Nicht derivative Verbindlichkeiten wie beispielsweise Kreditoren werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, die aufgrund der kurzfristigen Fälligkeit dem Nominalwert entsprechen.

## R WERTMINDERUNG

Der Buchwert von Sachanlagen, als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien, immateriellen Anlagen und Finanzanlagen bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten wird an jedem Bilanzstichtag auf Anhaltspunkte für eine Wertminderung überprüft. Liegen solche vor, wird der erzielbare Betrag des nicht finanziellen Vermögenswerts oder seiner zahlungsmittelgenerierenden Einheit geschätzt, der dem höheren der beiden Beträge aus Verkehrswert abzüglich Veräusserungskosten und Nutzungswert entspricht. Ein Wertminderungsverlust wird ergebniswirksam erfasst, wenn der Buchwert eines Vermögenswerts oder einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit über dem erzielbaren Betrag liegt.

Für Finanzanlagen bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten wird die Wertberichtigung anhand des erwarteten Verlusts bestimmt, der sich aus der Differenz zwischen den aus dem Vertrag fälligen Zahlungsströmen und allen Zahlungsströmen, die die FIFA effektiv erwartet, bemisst. Die erwarteten Verluste müssen dann mit dem ungefähren ursprünglichen Effektivzins der Finanzanlage diskontiert werden.

Für aktive Vertragsposten, Liefer- und andere Forderungen wendet die FIFA eine vereinfachte Methode an und berechnet die erwarteten Verluste auf der Grundlage des gesamten über die Restlaufzeit der Finanzanlage erwarteten Verlusts. Für andere Fremdfinanzierungsinstrumente (Schuldverschreibungen) basiert der erwartete Verlust auf dem erwarteten 12-Monats-Verlust, da bei diesen von einem geringen Kreditausfallrisiko auszugehen ist. Wenn sich das Ausfallrisiko des Instruments seit Zugang wesentlich erhöht hat, basiert die Wertberichtigung hingegen auf dem gesamten über die Restlaufzeit erwarteten Verlust.

Anpassungen bei der Wertberichtigung werden ergebniswirksam erfasst und in einem Wertberichtigungskonto zur entsprechenden Finanzanlage bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten ausgewiesen.

## S PERSONALVORSORGE

Der Schweizer Personalvorsorgeplan wird gemäss den Rechnungslegungsgrundsätzen für Leistungsprimat behandelt. Der Einfluss des Vorsorgeplans auf die konsolidierte Jahresrechnung wird anhand der Projected-Unit-Credit-Methode ermittelt und verwendet versicherungsmathematische Annahmen basierend auf der bestmöglichen Schätzung per Bilanzstichtag. Versicherungsmathematische Gewinne oder

Verluste aus den leistungsorientierten Vorsorgeverbindlichkeiten umfassen Effekte aus den Anpassungen durch Veränderungen von Annahmen und Erfahrungswerten sowie den Unterschied zwischen dem theoretischen und dem effektiven Ertrag aus den Planaktiven und werden im sonstigen Ergebnis erfasst. Die Administrationskosten des Personalvorsorgeplans sind in der Gesamtergebnisrechnung ausgewiesen.

## T RÜCKSTELLUNGEN

Eine Rückstellung wird vorgenommen, wenn aus einem Ereignis der Vergangenheit eine rechtliche oder faktische Verpflichtung entsteht und ein zukünftiger Mittelabfluss zur Begleichung der Verpflichtung wahrscheinlich ist. Bei einer wesentlichen Auswirkung des Zinseffekts werden die

zukünftigen Geldflüsse zur Bemessung von Rückstellungen zum Barwert angesetzt, wobei als Diskontsatz ein Zinssatz vor Steuern unter Berücksichtigung aktueller Marktverhältnisse, des Geldzeitwerts und spezifischer Risiken der Verpflichtung zur Anwendung gelangt.

## U RESERVEN

Die Reserven bestehen aus dem Vereinskapi-tal, den zweckgebundenen Reserven und den Umrechnungsreserven. Als Verein zahlt die FIFA keine Dividenden aus.

Gemäss Art. 62 der FIFA-Statuten sind die Einnahmen und Ausgaben der FIFA, über die Geschäftsperiode gerechnet, ausgeglichen zu gestalten. Mit der Bildung von Reserven ist die zukünftige Erfüllung der wichtigsten Aufgaben zu garantieren. Das Jahresnettoergebnis wird deshalb den Reserven zugewiesen. Diese Reserven werden in der Bilanz als zweckgebundene Reserven ausgewiesen. Im Falle einer Auflösung der FIFA dürfen die Vermögenswerte nicht verteilt, sondern müssen

dem obersten Gericht des Landes, in dem sich der Hauptsitz der FIFA befindet, überwiesen werden, mit dem Auftrag, die Vermögenswerte in sichere Anlagen zu investieren, bis der Verband wieder gegründet ist.

## V WESENTLICHE ERMESSENSENTSCHEIDUNGEN, SCHÄTZUNGEN UND ANNAHMEN

Die Erstellung der Jahresrechnung verlangt von der Geschäftsleitung, Ermessensentscheidungen, Schätzungen und Annahmen zu treffen, die sich auf die ausgewiesenen Zahlen der Vermögenswerte, Verbindlichkeiten, Erträge und Aufwendungen auswirken. Die tatsächlichen Zahlen können von diesen Schätzungen abweichen. Die konsolidierte Jahresrechnung der FIFA beinhaltet Schätzungen und Annahmen, die die Abschlüsse von künftigen Geschäftsjahren beeinflussen könnten.

Schätzungen und ihnen zugrunde liegende Annahmen werden laufend überprüft. Anpassungen von Schätzungen werden in der Periode, in der die Schätzung angepasst wurde, sowie in betroffenen zukünftigen Perioden erfasst.

### Ertragserfassung

Wie in Anmerkung E dargelegt, erfordert der IFRS 15 – Erlöse aus Verträgen mit Kunden Ermessensentscheidungen und Schätzungen. Die Ermessensentscheidungen betreffen die Festlegung aller grossen Leistungsverpflichtungen und können sich darauf auswirken, wie die Erträge aus den jeweiligen Verträgen erfasst werden. Für die Bemessung der Gegenleistung muss zudem für jede einzelne Leistungsverpflichtung der Einzelverkaufspreis geschätzt werden. Zwecks Definition einer geeigneten Messgrösse für den Grad des Übergangs der zu-

gesicherten Güter und Dienstleistungen auf den Kunden sind ebenfalls Annahmen erforderlich. All dies kann dazu führen, dass Erträge nach verschiedenen Mustern erfasst werden.

### Wettbewerbe und Veranstaltungen

Der Aufwand für Wettbewerbe und Veranstaltungen ergibt sich aus dem Mittelabfluss, der im Zusammenhang mit der Organisation von Wettbewerben entsteht. Kosten, die für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ und die übrigen FIFA-Veranstaltungen anfallen, werden abgegrenzt und im Veranstaltungsjahr ergebniswirksam erfasst. Zwecks Definition einer geeigneten Messgrösse für die Zuteilung des Aufwands auf die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ und die übrigen FIFA-Veranstaltungen sind Annahmen erforderlich. Alle Annahmen können dazu führen, dass Kosten unterschiedlich erfasst werden.

### Leistungsorientierte Pläne (Rentenleistungen)

Die Kosten des leistungsorientierten Vorsorgeplans und der aktuelle Wert der Vorsorgeverbindlichkeiten werden mithilfe versicherungsmathematischer Bewertungen berechnet. Eine versicherungsmathematische Bewertung beinhaltet verschiedene Annahmen, die von den tatsächlichen künftigen Entwicklungen abweichen können. Dazu zählen die Festlegung des Diskontsatzes, künftige Gehaltserhöhungen,

Sterblichkeitsraten und künftige Rentenerhöhungen. Aufgrund der Komplexität und der langfristigen Perspektive der Bewertung wirken sich Änderungen bei diesen Annahmen sehr stark auf bestimmte leistungsorientierte Vorsorgeverbindlichkeiten aus. Alle Annahmen werden an jedem Bilanzstichtag überprüft (siehe auch Anmerkung 29).

### **Rechtliche Angelegenheiten**

Die FIFA ist derzeit infolge ihrer Geschäftstätigkeiten an einer Reihe von Streitfällen beteiligt. Bei einigen ist die FIFA

Beschuldigte, weshalb die Verfahren je nach Ausgang zu Zahlungen oder anderen Verpflichtungen führen können. Soweit Schätzungen über den wahrscheinlichen Verfahrensausgang möglich sind, werden Rückstellungen vorgenommen. Einzelheiten zu rechtlichen Angelegenheiten sind Anmerkung 25 zu entnehmen. Hinsichtlich der laufenden Untersuchungen durch die Schweizerische Bundesanwaltschaft und das US-amerikanische Justizministerium sowie Eventualverpflichtungen für andere Rechtsfälle wird auf Anmerkung 30 verwiesen.

## ANHANG

# Anhang zur konsolidierten Gesamtergebnisrechnung

## 1 ERTRÄGE AUS FERNSEHRECHTEN

in TUSD	2018	2017
Europa	897 748	6 395
Asien und Nordafrika	787 566	71 652
Süd- und Mittelamerika	314 513	50 499
Nordamerika und Karibik	362 937	58 377
Übrige Welt	85 075	13 863
<b>Total Erträge aus Fernsehrechten nach Region</b>	<b>2 447 839</b>	<b>200 786</b>
Übrige Fernseherträge	92 352	13 799
Erträge aus übrigen FIFA-Veranstaltungen	3 777	14 060
<b>Total Erträge aus Fernsehrechten</b>	<b>2 543 968</b>	<b>228 645</b>

Fernsehrechte werden zur Übertragung des Fernsehsignals während einer bestimmten Zeit auf einem bestimmten Gebiet in erster Linie TV-Stationen und anderen Sendeanstalten gewährt. Die Erträge aus Fernsehrechten werden erfasst, wenn die betreffende Veranstaltung übertragen wird, und hängen von der Zahl der Sendestunden ab. Ein Vergleich mit den Vorjahren ist deshalb nicht sinnvoll. Die Erträge sollten über die gesamte Vierjahresperiode analysiert werden.

Übrige Fernseherträge sind zusätzliche Erträge für Dienstleistungen während Veranstaltungen zur Erfüllung der FIFA-Fernsehverpflichtungen.

Erträge aus Fernsehverträgen, die für 2017 und 2018 Rechte für die Übertragung übriger FIFA-Veranstaltungen beinhalten,

aber die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ ausschliessen, werden unter „Erträge aus übrigen FIFA-Veranstaltungen“ ausgewiesen. Zu den übrigen FIFA-Veranstaltungen im Jahr 2018 zählten die FIFA U-20-Frauen-Weltmeisterschaft in Frankreich, die FIFA U-17-Frauen-Weltmeisterschaft in Uruguay, The Best FIFA Football Awards™, die FIFA Klub-Weltmeisterschaft in den VAE, die Olympischen Jugendfussballturniere in Buenos Aires, der Blue Stars/FIFA Youth Cup und der FIFA eWorld Cup™.

2018 belief sich der Wert der für Fernsehrechte erhaltenen Dienstleistungen und Waren (Sachleistungen) auf USD 2,9 Millionen (2017: USD 0 Millionen).

## 2 ERTRÄGE AUS MARKETINGRECHTEN

in TUSD	2018	2017
FIFA-Partner	695 054	185 411
Sponsoren der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™	301 620	41 030
Regionale Förderer der FIFA	143 488	7 382
Nationale Förderer der FIFA	3 150	11 454
<b>Total Erträge aus Marketingrechten</b>	<b>1 143 312</b>	<b>245 277</b>

Marketingrechte gewähren FIFA-Partnern, den Sponsoren der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ und Regionalen Förderern über eine langfristige strategische Allianz mit der FIFA Zugriff auf bestimmte Immaterialgüter. Diese Rechte werden in materielle und immaterielle Rechte unterteilt. Die Erträge aus materiellen Marketingrechten werden erfasst, wenn die betreffende Veranstaltung übertragen wird, und hängen gänzlich von der Zahl der Sendestunden ab. Da 2018 andere FIFA-Veranstaltungen ausgetragen wurden als 2017 und diese mehr Sendestunden aufwiesen, sind die Erträge entsprechend höher ausgefallen. Ein direkter Vergleich der beiden Jahre ist daher nicht sinnvoll. Die Erträge sollten stattdessen über die gesamte Vierjahresperiode analysiert werden.

Nationale Förderer hatten 2018 nur für eine der folgenden Veranstaltungen vertragliche Rechte: die FIFA U-20-Frauen-Weltmeisterschaft in Frankreich, die FIFA U-17-Frauen-Weltmeisterschaft in Uruguay, The Best FIFA Football Awards™, die FIFA Klub-Weltmeisterschaft in den VAE, die Olympischen Jugendfutsalturniere in Buenos Aires, den Blue Stars/FIFA Youth Cup und den FIFA eWorld Cup™. Die Erträge aus diesen Verträgen werden folglich im Geschäftsjahr erfasst, in dem die jeweilige Veranstaltung stattfindet.

2018 belief sich der Wert der für Marketingrechte erhaltenen Dienstleistungen und Waren (Sachleistungen) auf USD 48,3 Millionen (2017: USD 14,8 Millionen).

## 3 ERTRÄGE AUS LIZENZRECHTEN

in TUSD	2018	2017
Markenlizenzrechte	174 592	155 472
Andere Lizenzrechte	9 981	4 739
<b>Total Erträge aus Lizenzrechten</b>	<b>184 573</b>	<b>160 211</b>

Markenlizenzrechte betreffen FIFA-Marken und Elemente davon im Zusammenhang mit Produkten und anderen Dienstleistungen der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™.

Lizenzrechte aus Produkten und Dienstleistungen für die übrigen FIFA-Veranstaltungen im Jahr 2018 (FIFA U-20-Frauen-

Weltmeisterschaft in Frankreich, FIFA U-17-Frauen-Weltmeisterschaft in Uruguay, The Best FIFA Football Awards™, FIFA Klub-Weltmeisterschaft in den VAE, Olympische Jugendfutsalturniere in Buenos Aires, Blue Stars/FIFA Youth Cup und FIFA eWorld Cup™) werden als übrige Lizenzrechte ausgewiesen.



Die meisten Lizenzverträge sehen die Zahlung von Lizenzgebühren mit einer bestimmten Mindestgarantie vor. Die FIFA prüft nach jedem Bilanzstichtag, ob die fälligen Lizenzgebühren die vertraglich festgelegte Mindestgarantie übersteigen. Wenn für wesentliche Verträge abzusehen war, dass die Lizenzgebühren die Mindestgarantie klar übertreffen

würden, wurden diese geschätzt und in den Transaktionspreis einberechnet.

2018 belief sich der Wert der für Lizenzrechte erhaltenen Dienstleistungen und Waren (Sachleistungen) auf USD 11,2 Millionen (2017: USD 4,2 Millionen).

## 4 ERTRÄGE AUS HOSPITALITY-/BEHERBERGUNGSRRECHTEN UND DEM KARTENVERKAUF

in TUSD	2018	2017
Erträge aus Hospitality-/Beherbergungsrechten – FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™	148 297	0
Erträge aus Hospitality-/Beherbergungsrechten – übrige FIFA-Wettbewerbe	292	353
Erträge aus dem Kartenverkauf – FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™	540 554	0
Erträge aus dem Kartenverkauf – übrige FIFA-Wettbewerbe	0	22 015
<b>Total Erträge aus Hospitality-/Beherbergungsrechten und dem Kartenverkauf</b>	<b>689 143</b>	<b>22 368</b>

Für eine feste Gegenleistung von USD 140 Millionen und eine variable Gewinnbeteiligung wurden die Hospitality-Rechte für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ der MATCH Hospitality AG gewährt. Die Erträge aus Hospitality-/Beherbergungsrechten – FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ enthalten auch eine Gewinnbeteiligung an den Beherbergungsrechten im Zusammenhang mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™.

Die Erträge aus dem Kartenverkauf – FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ beinhalten den Kartenverkauf für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™.

3 031 768 Fans strömten zu den 64 Spielen in die zwölf Stadien. Insgesamt wurden weltweit 2 745 357 Tickets für USD 541 Millionen verkauft.

Die Erträge aus dem Kartenverkauf – übrige FIFA-Wettbewerbe beinhalten den Kartenverkauf für den FIFA Konföderationen-Pokal Russland 2017.

Die Erträge aus dem Kartenverkauf werden jeweils im Veranstaltungsjahr erfasst.

## 5 ÜBRIGE ERTRÄGE

in TUSD	2018	2017
FIFA Klub-Weltmeisterschaft	36 830	37 079
FIFA-Qualitätsprogramm	11 095	9 630
Erträge aus dem Verkauf von Film- und Videorechten	10 517	4 585
Geldstrafen/Berufungen	6 651	10 356
Vermietung von Liegenschaften	4 174	4 485
FIFA-Weltfussballmuseum	3 997	3 725
Olympische Fussballturniere Rio 2016	0	2 642
Erträge aus früheren Geschäftsperioden und sonstige Erträge	6 694	5 199
<b>Total übrige Erträge</b>	<b>79 958</b>	<b>77 701</b>

Übrige Erträge werden erfasst, wenn die entsprechende Dienstleistung erbracht wird. 2018 bestanden diese hauptsächlich aus Erträgen aus der FIFA Klub-Weltmeisterschaft, dem Verkauf von Film- und Videorechten und dem FIFA-Qualitätsprogramm.

Das FIFA-Qualitätsprogramm beinhaltet Erträge aus Testprogrammen für Fussbälle, Kunstrasen und die Torlinientechnologie.

Die Erträge aus dem Verkauf von Film- und Videorechten beinhalten die Einnahmen aus der Vermarktung des

audiovisuellen Archivs der FIFA. Aufgrund der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ war das Interesse am Archiv und an Filmprodukten im Vergleich mit 2017 grösser.

2017 waren die Geldstrafen und Berufungen wegen der Vielzahl an Disziplinar- und Ethikfällen sehr hoch ausgefallen.

Erträge aus früheren Geschäftsperioden und sonstige Erträge enthalten kleinere Einnahmenquellen wie Erträge aus Verfahren betreffend den Status von Spielern.

## 6 WETTBEWERBE UND VERANSTALTUNGEN

in TUSD	2018	2017
<b>FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™</b>	<b>1 824 118</b>	<b>0</b>
FIFA Klub-Weltmeisterschaft Vereinigte Arabische Emirate 2018	21 266	0
FIFA U-20-Frauen-Weltmeisterschaft Frankreich 2018	13 101	0
FIFA U-17-Frauen-Weltmeisterschaft Uruguay 2018	10 327	0
The Best FIFA Football Awards™ 2018	7 071	0
FIFA eWorld Cup 2018™	4 896	0
Olympische Jugendfutsalturniere Buenos Aires 2018	1 409	0
Blue Stars/FIFA Youth Cup 2018	917	0
FIFA U-20-Weltmeisterschaft Republik Korea 2017	2 474	15 929
FIFA Beach-Soccer-Weltmeisterschaft Bahamas 2017	1 760	8 173
FIFA Klub-Weltmeisterschaft Vereinigte Arabische Emirate 2017	1 116	20 418
FIFA Konföderationen-Pokal Russland 2017	746	142 420
FIFA U-17-Weltmeisterschaft Indien 2017	115	20 517
FIFA Interactive World Cup 2017	60	3 575
The Best FIFA Football Awards™ 2017	0	4 717
Blue Stars/FIFA Youth Cup 2017	0	959
FIFA U-17-Frauen-Weltmeisterschaft Jordanien 2016	0	482
FIFA U-17-Weltmeisterschaft Chile 2015	0	399
FIFA U-20-Frauen-Weltmeisterschaft Papua-Neuguinea 2016	0	149
Olympische Fussballturniere Rio 2016	0	13
FIFA Frauen-Weltmeisterschaft Kanada 2015™	0	10
FIFA Futsal-Weltmeisterschaft Kolumbien 2016	0	1
FIFA Klub-Weltmeisterschaft Japan 2015 und 2016	0	-317
FIFA-Veranstaltungen früherer Geschäftsperioden	1 259	-64 312
Sachleistungen und Sonstiges	43 476	18 148
<b>Total übrige FIFA-Veranstaltungen</b>	<b>109 993</b>	<b>171 281</b>
<b>FIFA-Schutzprogramm für Klubs</b>	<b>12 377</b>	<b>28 322</b>
<b>Personalaufwand</b>	<b>26 138</b>	<b>18 385</b>
<b>Abschreibungen auf Sachanlagen</b>	<b>1 691</b>	<b>1 385</b>
<b>Total Wettbewerbe und Veranstaltungen</b>	<b>1 974 317</b>	<b>219 373</b>

### FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™

Die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ war ein Riesenerfolg und für alle Beteiligten ein grossartiges Erlebnis. Sie bot Fussball vom Feinsten und war von der ersten bis zur letzten Minute perfekt organisiert.

Da 2018 in Russland die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ stattfand, wird der gesamte damit verbundene Aufwand, der 2015, 2016, 2017 und im Berichtsjahr 2018 angefallen ist,

ergebniswirksam erfasst. Der entsprechende Aufwand ergibt sich aus dem Mittelabfluss, der im Zusammenhang mit der Organisation des Wettbewerbs entsteht.

Für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ wurden USD 136 Millionen (2015), USD 105 Millionen (2016), USD 235,3 Millionen (2017) bzw. USD 1347,7 Millionen (2018) ausgegeben. Ein Teil des Aufwands betrifft die Finanzierung des lokalen Organisationskomitees für die FIFA

Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ in Höhe von USD 382,7 Millionen. Weitere Posten sind das Preisgeld von USD 400 Millionen, Leistungen für die gastgebende Rundfunkanstalt und die TV-Produktion mit USD 238,6 Millionen, das Programm zur Beteiligung von Klubs, über das Fördergelder in Höhe von USD 208,9 Millionen an Klubs ausgeschüttet werden, sowie Kosten von USD 593,9 Millionen, die für die Vorbereitung, die Organisation und die Administration sowie nach dem Turnier angefallen sind. Weitere Einzelheiten sind in Kapitel 3 – FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ zu finden.

### Übrige FIFA-Veranstaltungen

Zu den übrigen FIFA-Veranstaltungen im Jahr 2018 zählten die FIFA U-20-Frauen-Weltmeisterschaft in Frankreich, die FIFA U-17-Frauen-Weltmeisterschaft in Uruguay, The Best FIFA Football Awards™, die FIFA Klub-Weltmeisterschaft in den VAE, die Olympischen Jugendfutsalturniere in Buenos Aires, der Blue Stars/FIFA Youth Cup und der FIFA eWorld Cup™.

Der Aufwand für die übrigen FIFA-Veranstaltungen fällt in der Regel im Veranstaltungsjahr an und wird dann erfasst. Dazu zählen die Beiträge an die lokalen Organisationskomitees, Preisgelder, Reise- und Unterkunftskosten für FIFA-Offizielle und die teilnehmenden Teams sowie weitere Auslagen.

2017 wurde der Aufwand für FIFA-Veranstaltungen früherer Geschäftsperioden durch die Auflösung von Rückstellungen in Höhe von USD 65 Millionen für Rechtsfälle im Zusammenhang mit dem Kerngeschäft der FIFA beeinflusst. 2018 ist bei diesem Posten nur ein geringer Aufwand angefallen, der weitgehend Finanz- und Rechtsberatung zu früheren Turnieren betrifft.

Übriger Wettbewerbsaufwand und Ausgaben für Sachleistungen wurden unter „Sachleistungen und Sonstiges“ erfasst. Die Kosten für Sachleistungen beinhalten definierte Dienstleistungen oder Warenlieferungen für übrige FIFA-Veranstaltungen.

### FIFA-Schutzprogramm für Klubs

Mit dem FIFA-Schutzprogramm für Klubs erhalten Klubs eine finanzielle Entschädigung für den Fall, dass ihre Spieler während der Abstellung für Länderspiele von A-Verbandsmannschaften der Männer an im internationalen Spielkalender aufgeführten Daten im Zeitraum vom 1. Januar 2015 bis 31. Dezember 2018 eine unfallbedingte Verletzung erleiden. Die FIFA entschädigt die Klubs bis zu einer begrenzten Höhe für die vorübergehende vollständige Sportinvalidität eines Spielers. Die Kosten des FIFA-Schutzprogramms für Klubs werden von der FIFA getragen und in dem Jahr erfasst, in dem sie anfallen. 2015–2018 wurden von den Klubs im Rahmen des Programms insgesamt 220 Unfälle gemeldet.

## 7 ENTWICKLUNG UND AUSBILDUNG

in TUSD	2018	2017
FIFA-Forward-Projektbeiträge für Mitgliedsverbände	158 250	158 250
FIFA-Forward-Betriebskostenbeiträge für Mitgliedsverbände	105 500	105 500
FIFA-Forward-Beiträge für Konföderationen	60 000	60 000
FIFA-Forward-Reise- und -Ausrüstungsbeiträge	27 125	54 250
FIFA-Forward-Beiträge für Zonen-/Regionalverbände	13 000	13 000
Programm „Fussball an Schulen“	100 550	0
Andere Projekte	13 254	7 658
Schiedsrichter-Unterstützungsprogramm (RAP)	9 880	7 266
Technische Entwicklungsprogramme	7 769	9 159
Frauenfussballförderung	6 256	5 639
Ausbildung	4 887	4 850
FIFA-Stiftung	3 520	0
Nachhaltigkeit, Menschenrechte und Diskriminierungsbekämpfung	3 304	5 018
Buchprüfungs- und Finanzschulung	3 216	1 779
Medizin und Wissenschaft	1 696	1 295
Solidaritätsprojekte	0	1 026
FAP/Goal/MV-Programme*	0	-13 191
<b>Total Entwicklungs- und Ausbildungsprogramme</b>	<b>518 207</b>	<b>421 499</b>
<b>FIFA-Weltfussballmuseum</b>	<b>12 039</b>	<b>12 277</b>
<b>Personalaufwand</b>	<b>31 860</b>	<b>24 365</b>
<b>Abschreibungen auf Sachanlagen</b>	<b>16 363</b>	<b>19 366</b>
<b>Total Entwicklung und Ausbildung</b>	<b>578 469</b>	<b>477 507</b>

\* FAP/Goal/MV-Programme für 2017 betreffen die Auflösung von Rechnungsabgrenzungen für Projekte aus dem ehemaligen Goal-Programm, die bei der Einführung des Forward-Programms noch nicht angelaufen waren.

2018 wurden im Rahmen des FIFA-Forward-Programms insgesamt USD 363,9 Millionen für Mitgliedsverbände, Konföderationen und Zonen-/Regionalverbände beansprucht, einschliesslich Reise- und Ausrüstungsbeiträgen. Seit dem Start des Programms ergibt dies ein Total von USD 1078,6 Millionen. Einzelheiten zu den freigegebenen Forward-Beiträgen sind Kapitel 4 – Investitionen in den Fussball zu entnehmen.

### FIFA-Forward-Projektbeiträge für Mitgliedsverbände

Im Rahmen des im Mai 2016 lancierten FIFA-Forward-Programms hat jeder der 211 FIFA-Mitgliedsverbände Anspruch auf Projektbeiträge von USD 0,75 Millionen pro Jahr, um auf seine Bedürfnisse abgestimmte Projekte zu finanzieren. Die Beiträge werden entsprechend dem Projektfortschritt in Raten ausgezahlt. Während der Vierjahresperiode hat die FIFA weltweit in zahlreiche Projekte investiert, etwa in den Bau und die Modernisierung von Infrastruktur, die Lancierung und den Betrieb von Männer-, Frauen-, Junioren- und Juniorinnenligen sowie die betriebliche Professionalisierung der Mitgliedsverbände.

### FIFA-Forward-Betriebskostenbeiträge für Mitgliedsverbände

Jeder der 211 FIFA-Mitgliedsverbände hat im Rahmen des FIFA-Forward-Programms ausserdem Anspruch auf Betriebskostenbeiträge von USD 0,5 Millionen pro Jahr, um die täglich anfallenden Betriebskosten einer modernen und professionellen Verwaltung zu decken. Dazu zählen etwa Kosten für Strom, Gehälter, Miete und viele andere tägliche Ausgaben.

### FIFA-Forward-Beiträge für Konföderationen

Die sechs Konföderationen haben Anspruch auf USD 10 Millionen pro Jahr, um für ihre Mitgliedsverbände und sich selbst Fussballprojekte zu realisieren. Finanziert wurden so u. a. der Bau regionaler Kompetenzzentren, Initiativen zur Kompetenzförderung und zum Know-how-Transfer oder regionale Wettbewerbe.

### **FIFA-Forward-Reise- und -Ausrüstungsbeiträge**

2015–2018 hatten 150 Mitgliedsverbände Anspruch auf Beiträge zur Deckung der Kosten für Reisen ihrer Nationalteams und 115 Mitgliedsverbände auf Beiträge zur Deckung der Kosten für Fussballausrüstung. Begünstigt wurden ausschliesslich Mitgliedsverbände, die dringend auf Hilfe angewiesen sind, damit ihre Nationalteams (Männer-, Frauen-, Junioren- und Juniorinnenteams) an regionalen und internationalen Spielen teilnehmen können.

### **FIFA-Forward-Beiträge für Zonen-/Regionalverbände**

Im Rahmen des FIFA-Forward-Programms wurden 2017 und 2018 13 Zonen-/Regionalverbänden (die von den jeweiligen Konföderationen anerkannt werden) Beiträge von bis zu USD 1 Million für die Organisation von regionalen Wettbewerben für Jugend- (Jungen und Mädchen) und Frauennationalteams gewährt.

### **Programm „Fussball an Schulen“**

In Übereinstimmung mit dem statutarischen Zweck der FIFA, den Fussball fortlaufend zu verbessern und weltweit zu verbreiten, wobei der völkerverbindende, erzieherische, kulturelle und humanitäre Stellenwert des Fussballs berücksichtigt werden soll, und zwar im Einzelnen durch die Förderung des Fussballs durch Jugend- und Entwicklungsprogramme, hat der FIFA-Rat im Oktober 2018 das Programm „Fussball an Schulen“ bewilligt.

Hinter dem Programm steht die Philosophie, dass Kinder den Fussball spielerisch entdecken und dabei Spass haben sollen. Mit dem Programm will die FIFA Kinder zuerst als Kinder und erst dann als Fussballer fördern, indem sie ihnen die Möglichkeit bietet, sich spielerisch zu messen und herauszufordern. Ferner sollen der Fussball und seine Werte als Metapher des Lebens gefördert werden.

Zu diesem Zweck soll Lehrern und Fussballtrainern gezeigt werden, wie sie Kinder mit dem Fussball fördern können, indem sie seine physischen, taktischen, psychologischen und sozialen Aspekte zur Geltung bringen und für die Kinder ein spielerisches Umfeld schaffen. Die FIFA hat im Rahmen des Programms „Fussball an Schulen“ folgende Aufgaben und Pflichten:

- a) soweit gesetzlich zulässig den Mitgliedsverbänden und den beteiligten Schulen kostenlosen Zugang zum Unterrichtsmaterial des Programms (online und auf Papier) zu gewähren
- b) soweit gesetzlich zulässig den beteiligten Schulen über die Mitgliedsverbände pro rata Fussballausrüstung im Wert von USD 90 Millionen abzugeben
- c) gute Beziehungen zwischen den beteiligten Parteien zu fördern

- d) Mitgliedsverbänden, deren Anträge auf Teilnahme am Programm bewilligt wurden, je USD 50 000 an die Kosten für die Verteilung der Fussballausrüstung vor Ort, die Förderung des Programms sowie die Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften an den beteiligten Schulen zu gewähren

### **Andere Projekte**

2015–2018 erhöhte die FIFA ihre jährlichen Investitionen in den Betrieb und die Unterstützungsleistungen der Division Mitgliedsverbände in erster Linie in Form regelmässiger Beratungen und regionaler Seminare unter der Leitung der Expertenteams, die am FIFA-Hauptsitz in Zürich für die einzelnen Regionen zuständig sind. Die Leistungen betreffen etwa die Begleitung und Beaufsichtigung von Projekten sowie die Durchführung von Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, damit alle Empfänger die nötigen Kenntnisse und Ressourcen haben, um mit den Mitteln aus dem FIFA-Forward-Programm die grösstmögliche Wirkung zu erzielen. Die Division Mitgliedsverbände hat darüber hinaus rund um die Welt zehn voll ausgestattete regionale FIFA-Entwicklungsbüros eingerichtet. Die dort beschäftigten lokalen Experten, die mit den Fussballverhältnissen der jeweiligen Region vertraut sind, bieten den Mitgliedsverbänden fortwährende Unterstützung, indem sie diesen im Rahmen des FIFA-Forward-Programms dabei helfen, auf deren Entwicklungsbedürfnisse abgestimmte Projekte zu realisieren.

2018 hat die FIFA USD 2,6 Millionen in die Weiterentwicklung und Optimierung des FIFA-Connect-Programms investiert, das FIFA-Mitgliedsverbänden dabei hilft, ihre Interessengruppen (z. B. Spieler, Trainer und Schiedsrichter) digital und nicht mehr auf Papier zu erfassen, wie dies insbesondere bei Spielern vielfach der Fall ist (das Programm gehörte anfänglich zu den technischen Entwicklungsprogrammen). Weitere Posten sind die regionalen FIFA-Entwicklungsbüros (USD 1,2 Millionen), Tätigkeiten und Leistungen für die Mitgliedsverbände (USD 5,8 Millionen) sowie allgemeine Ausgaben für Profifussballdienste und Kampagnen wie die FIFA-WM-Pokaltournee in Höhe von USD 3,6 Millionen.

### **Schiedsrichter-Unterstützungsprogramm (RAP)**

Mit verschiedenen Massnahmen fördert die FIFA bei allen Mitgliedsverbänden auf Elitestufe das Niveau von Schiedsrichtern, Schiedsrichterassistenten, Instruktoren sowie Futsal- und Beach-Soccer-Schiedsrichtern. 2018 veranstaltete sie 230 Kurse bei Mitgliedsverbänden, um deren Elite-Schiedsrichter und -Schiedsrichterassistenten weiterzubilden. Darüber hinaus unterstützte sie die

Schiedsrichter und Schiedsrichterassistenten bei der Vorbereitung auf FIFA-Wettbewerbe (insbesondere die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ und die FIFA Frauen-Weltmeisterschaft Frankreich 2019™).

Die Ausgaben betreffen insbesondere Kurse für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ (USD 3,3 Millionen) sowie allgemeine Kosten für Entwicklung und Ausrüstung (USD 6,5 Millionen), einschliesslich der Einführung von Video-Schiedsrichterassistenten (VSA), die mithilfe top-moderner Technologie in spielentscheidenden Situationen, etwa bei Strafstössen, Toren und Vorfällen im Zusammenhang mit Feldverweisen, wertvolle Unterstützung bieten.

### Technische Entwicklungsprogramme

Die Massnahmen zur technischen Kompetenzförderung wurden noch stärker mit den Leistungen des FIFA-Forward-Programms verknüpft. Nach einer eingehenden Analyse der in früheren Jahren angebotenen Programme wurden die Schulungsmassnahmen für technische Direktoren und Trainerinstruktoren ausgebaut. Für Mitgliedsverbände wurden zudem Austauschprogramme in Form einer Live-Plattform eingeführt, über die sie in verschiedenen Bereichen der Fussballförderung Musterlösungen austauschen können.

Für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ in Russland wurde auf Elite-Ebene ferner ein völlig neues Konzept zur technischen Analyse eingeführt. Krönender Abschluss war die FIFA-Fussballkonferenz in London, bei der Nationaltrainer und technische Direktoren aus aller Welt ihre Erkenntnisse präsentierten und Trends analysierten.

Der Aufwand für Technik und Ausrüstung umfasst die FIFA-Fussballkonferenz (USD 2 Millionen), Bildungskurse und -seminare (USD 1 Million), Wettbewerbs- und Entwicklungsprogramme wie Kinderfussball- und Nachwuchsförderungsinitiativen zur Unterstützung von Wettbewerben (USD 2,5 Millionen) sowie Beratung und technische Dienste (USD 2,2 Millionen).

### Frauenfussballförderung

Die FIFA legt grossen Wert auf die Förderung des Frauenfussballs. 2018 hat sie deshalb verschiedenste Projekte realisiert, um die Beteiligung zu steigern, Mädchen den Weg an die Spitze zu ebnet sowie Trainerinnen, Schiedsrichterinnen und Funktionärinnen weiterzubilden. Darüber hinaus organisierte sie Führungskurse für Jugendspielerinnen, Frauenfussballfunktionärinnen und weibliche Führungskräfte von Mitgliedsverbänden. Bei den FIFA U-17- und U-20-Frauen-Weltmeisterschaften wurden zudem erstmals Leistungsdaten erhoben.

2018 präsentierte die FIFA ferner ihre erste Frauenfussballstrategie und veranstaltete mehrere regionale Konferenzen zur Weiterbildung und Schulung der Mitgliedsverbände in den einzelnen Regionen. Der Aufwand für diese Förder-, Bildungs- und Werbeprogramme, einschliesslich des Nachhaltigkeitsprogramms, belief sich insgesamt auf USD 6,3 Millionen.

### Ausbildung

Die FIFA leistet jährliche Beiträge an das Internationale Zentrum für Sportwissenschaften (CIES) in Neuenburg (Schweiz), das für die Welt des Sports laufend wissenschaftliche Lösungen und Schulungen erbringt. Dank den Beiträgen von insgesamt USD 4,9 Millionen konnten 2018 weltweit auch Nachdiplomkurse und Stipendien für bedürftige, förderungswürdige Studenten angeboten werden.

### FIFA-Stiftung

Die im März 2018 als Stiftung gemäss Schweizer Recht gegründete FIFA-Stiftung setzt sich rund um die Welt für soziale Anliegen ein und mobilisiert Hilfe für den Wiederaufbau beschädigter oder zerstörter Sportinfrastruktur. Dazu nutzt sie verschiedene Programme. Mit dem Gemeindeprogramm unterstützt sie Organisationen, die sich auf der ganzen Welt mithilfe des Fussballs für soziale Anliegen einsetzen und benachteiligte Jugendliche unterstützen. Mit dem Hilfsprogramm gewährt sie Gemeinden, die von Naturkatastrophen oder anderen unvorhergesehenen Ereignissen schwer getroffen wurden, Nothilfe, während sie mit dem Projekt „Fussball für Mädchen“ im Nahen Osten kulturelle Barrieren bekämpft, um die Menschen vor Ort zu fördern und mehr Frauen in den Fussball einzubinden. Die FIFA-Legenden – alles ehemalige Spitzenspieler – unterstützen schliesslich das Gemeindeprogramm der FIFA-Stiftung, indem sie den Kontakt zu den Fans suchen und für einzigartige Erlebnisse sorgen.

Da die FIFA-Stiftung ihre Arbeit erst Ende des ersten Halbjahres 2018 aufnahm, betreffen die diesbezüglichen Ausgaben vor allem ihre Gründung und Einrichtung.

### Nachhaltigkeit, Menschenrechte und Diskriminierungsbekämpfung

2018 hat die FIFA ihr soziales, ökologisches und wirtschaftliches Engagement fortgesetzt und in Russland etwa ein System zur Kontrolle der Arbeitsbedingungen eingeführt und in Doha (Katar) die zweite Jahresversammlung des unabhängigen Beratungsausschusses für Menschenrechte abgehalten. Im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ wurden in

den WM-Stadien zudem zahlreiche Projekte etwa zu einer umfassenden Barrierefreiheit oder einer rauchfreien Veranstaltung realisiert.

Für das Antidiskriminierungs-Beobachtungssystem wurden ferner bei jedem der 64 Spiele der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ drei geschulte Beobachter eingesetzt. Des Weiteren veranstaltete die FIFA in Moskau das Festival 2018 der FIFA-Stiftung mit 297 Teilnehmern von 48 Nichtregierungsorganisationen aus 37 Ländern und kompensierte getreu ihrem Bekenntnis zum Klimaschutz alle unvermeidbaren Treibhausgasemissionen durch zertifizierte klimafreundliche Projekte in Russland oder durch von den Vereinten Nationen anerkannte Projekte in anderen Ländern. Die Nachhaltigkeitsaktionen schlugen insgesamt mit USD 2,3 Millionen zu Buche, während die Massnahmen für das Antidiskriminierungs-Beobachtungssystem USD 1 Million kosteten.

#### **Buchprüfungs- und Finanzschulung**

Im Zuge der markant höheren Ausschüttungen an die Mitgliedsverbände, Konföderationen und Zonen-/Regionalverbände hat die FIFA die Kontrollen über die Verwendung dieser Mittel stark ausgebaut und mehrere Initiativen und Massnahmen eingeführt, um bei den Begünstigten die Standards und Transparenz der Finanzverwaltung zu erhöhen. Dazu zählt auch die unabhängige Prüfung der Verwendung von Entwicklungsgeldern und der Einhaltung der massgebenden Bestimmungen des FIFA-Forward-Reglements durch international renommierte Buch- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

#### **Medizin und Wissenschaft**

Die Medizin- und Anti-Doping-Abteilung der FIFA entwickelt zusammen mit Medizinern Strategien zur Gesundheitsförderung mithilfe des Fussballs, informiert mit Kampagnen über gesundheitliche Risiken, bekämpft Doping im Fussball und verbessert mit der Ausstrahlung und Popularität des Fussballs rund um die Welt das Gesundheitsbewusstsein. Am meisten investierte die Abteilung 2018 in die Dopingbekämpfung (USD 1,2 Millionen) und andere medizinische Bereiche wie Forschung, Weiterbildung und Öffentlichkeitsarbeit (USD 0,5 Millionen).

#### **Solidaritätsprojekte**

Die FIFA leistet nach Naturkatastrophen Soforthilfe, damit die betroffenen Mitgliedsverbände die beschädigte Fussballinfrastruktur reparieren und den Spielbetrieb bald wieder aufnehmen können.

Mit der Gründung der FIFA-Stiftung wurde die Nothilfe für Mitgliedsverbände in die FIFA-Stiftung integriert.

#### **FAP/Goal/MV-Programme**

Etliche Projekte, die unter früheren Programmen (wie *Goal*, *Challenger*, *Win-Win* und *Fussballmanagement*) bewilligt und abgegrenzt worden waren, wurden 2017 aufgehoben, nachdem sich gezeigt hatte, dass diese nicht mehr tragfähig und kaum mehr realisierbar waren. Für diese Projekte resultierte 2017 deshalb ein Guthaben. 2018 wurden viele der betroffenen Programme abgeschlossen, womit unter diesem Posten kein Aufwand mehr angefallen ist.

#### **FIFA-Weltfussballmuseum**

Das Museum fokussiert sich nach einer erfolgreichen Reorganisation sowie einer strategischen und wirtschaftlichen Neuausrichtung klar auf Inhalte, indem es seinen kulturellen Zweck verfolgt und das Fussballerbe bewahrt und pflegt. Nach durchschnittlich rund 10 000 Besuchern pro Monat 2016 und 2017 konnte das in Zürich beheimatete Museum 2018 141 069 Besucher und damit gleich 19 % mehr Eintritte verzeichnen als im Vorjahr. Trotz dieses Erfolgs sind die Betriebskosten in etwa auf dem Stand von 2017 geblieben.

#### **Personalaufwand**

Die FIFA hat ihre Entwicklungsarbeit weiter verstärkt und aus diesem Grund weiteres Personal angestellt. Weitere Informationen dazu sind in Anmerkung 29 zu finden.

#### **Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen**

Die Abschreibungen auf Sachanlagen 2018 sind hauptsächlich auf die Erfassung von Vermögenswerten des FIFA-Weltfussballmuseums zurückzuführen. 2018 wurden keine Anhaltspunkte für eine Wertminderung festgestellt.



## 8 FUSSBALLMANAGEMENT

in TUSD	2018	2017
Fussballmanagementorgane und Leistungen Dritter	12 928	9 785
Personalaufwand	16 740	13 301
Abschreibungen auf Sachanlagen	1 811	1 479
<b>Total Fussballmanagement</b>	<b>31 479</b>	<b>24 565</b>

Unter Fussballmanagement fallen alle Ausgaben im Zusammenhang mit dem statutarischen Auftrag der FIFA zur Leitung des Association Football und zur Regelung damit verbundener Belange. Diese sind in Fussballmanagementorgane und Leistungen Dritter, Personalaufwand sowie Abschreibungen auf Sachanlagen gegliedert. Die Kosten für die Führung der FIFA selbst werden unter FIFA-Führung und -Administration ausgewiesen (siehe Anmerkung 9).

Unter Fussballmanagementorgane und Leistungen Dritter fallen die Kosten für die Rechtsorgane (Disziplinar-, Ethik- und Berufungskommission: USD 2,4 Millionen), die Kommission für den Status von Spielern zwecks Verwaltung der Regelungen für Spieler sowie die Kammer zur Beilegung von Streitigkeiten, die auf der Grundlage einer paritätischen Vertretung von Spielern und Vereinen Schiedsverfahren anbietet (USD 2,2 Millionen).

Ebenfalls in diese Kategorie fallen die Ausgaben zur Prävention von Spielmanipulation kraft eines Vertrags mit Sportradar (USD 2,8 Millionen), die Verfahren zum Status von Spielern im Rahmen des Transferabgleichungssystems (USD 1,6 Millionen), für den International Football Association Board hinsichtlich der Spielregeln des Association Football (USD 1,9 Millionen) und für allgemeine Profifussballdienste (USD 2 Millionen).

2018 hat die FIFA ihre Massnahmen zum Erlass und zur Überprüfung von Fussballmanagement-Richtlinien intensiviert und zu diesem Zweck zusätzliches Personal eingestellt.

## 9 FIFA-FÜHRUNG UND -ADMINISTRATION

in TUSD	2018	2017
Informationstechnologie	19 947	17 300
Kommunikation	18 619	17 863
Erwartete Verluste aus Forderungen und aktiven Vertragsposten	16 637	415
Jährlicher FIFA-Kongress und FIFA-Kommissionen	16 615	14 810
Rechtskosten	9 390	8 921
Gebäude und Unterhalt	6 491	7 411
Rechts- und Verwaltungskosten für Untersuchungen	5 904	14 377
Sonstiges	17 246	15 697
Personalaufwand	72 244	61 006
Abschreibungen auf Sachanlagen und als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien	7 493	6 822
Wertminderungen auf als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien	0	0
<b>Total FIFA-Führung und -Administration</b>	<b>190 586</b>	<b>164 622</b>

In diese Kategorie fallen alle Kosten zur Leitung und Verwaltung der FIFA.

Die Kosten für die Informationstechnologie betreffen die Entwicklung und Wartung einer funktionellen IT-Infrastruktur, einschliesslich eines integrierten Fussball- und Veranstaltungssystems, Projekten im Bereich Applikationstechnologie und damit verbundener Realisierungsmassnahmen (USD 7,3 Millionen), Infrastruktur- und Betriebskosten (USD 10 Millionen) sowie spezifischer IT-Governance-Ausgaben (USD 2,6 Millionen).

Unter „Kommunikation“ fallen insbesondere die Ausgaben für die Entwicklung und Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien (USD 11,3 Millionen), den Einsatz von Medien und digitalen Medien (USD 1,1 Millionen), die Produktion und das Angebot von redaktionellen Dienstleistungen (USD 2,8 Millionen) sowie den Erwerb und die Anwendung von Kommunikations- und Strategie-Know-how (USD 3,4 Millionen).

Die erwarteten Verluste aus Forderungen und aktiven Vertragsposten in Höhe von USD 16,6 Millionen betreffen Wertminderungen bei ausstehenden Lieferforderungen aus Verträgen mit Kunden.

Unter „Jährlicher FIFA-Kongress und FIFA-Kommissionen“ fallen die Kosten für den 68. FIFA-Kongress in Moskau, die Sitzungen der ständigen Kommissionen (mit Ausnahme der Kommission für den Status von Spielern) sowie für die Reise und Unterbringung der Kommissionsmitglieder und der offiziellen Delegierten der 211 Mitgliedsverbände, der sechs Konföderationen und der Gäste des FIFA-Kongresses, die von der FIFA übernommen werden. Die Organisation und Durchführung des FIFA-Kongresses

in Moskau schlug mit USD 11 Millionen zu Buche, während die 2018 abgehaltenen Sitzungen der ständigen Kommissionen USD 2,9 Millionen kosteten. In diese Kategorie fallen auch die Ausgaben für die Reise und Unterbringung der FIFA-Ratsmitglieder sowie deren administrative Kosten (USD 2,6 Millionen).

Die Rechtskosten decken verschiedene rechtliche Angelegenheiten im Zusammenhang mit Streitfällen zum Kerngeschäft der FIFA ab. Weitere Informationen dazu sind in Anmerkung 25 zu finden.

Die Kosten unter „Gebäude und Unterhalt“ betreffen den laufenden Unterhalt der FIFA-Gebäude, vorbeugende Massnahmen sowie die Versorgung mit Strom, Gas, Wasser usw. 2018 kostete der Unterhalt des Home of FIFA USD 3,1 Millionen, derjenige der übrigen Gebäude USD 2,3 Millionen. Andere allgemeine Instandhaltungskosten für die FIFA-Gebäude beliefen sich auf USD 1,1 Millionen.

Unter Sonstiges fallen Kosten für Entwicklung, Reise und Unterbringung (USD 3,9 Millionen), Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Unterhaltung (USD 0,8 Millionen), Sachleistungen (USD 0,8 Millionen), Informationstechnologie im Zusammenhang mit Finanzdienstleistungen (USD 1 Million), Beratung, Buchprüfung und Sprachdienste (USD 6,6 Millionen), Versicherung (USD 2,5 Millionen) sowie Büromaterial und administrative Tätigkeiten (USD 1,7 Millionen).

Der Personalaufwand bezieht sich auf die FIFA-Führung und -Administration, das Personal für interne Prüfungen sowie die FIFA-Ratsmitglieder. Aufgrund der Eingliederung von Geschäftsbereichen in die FIFA ist der Personalbestand gestiegen. Weitere Informationen dazu sind in Anmerkung 29 zu finden.

## 10 MARKETING UND FERNSEHEN

in TUSD	2018	2017
Fernseh- und Medienrechte	15 891	8 770
Marketingrechte	9 400	6 575
Lizenzrechte	1 605	4 585
Verkaufskommissionen und Sonstiges	71 894	3 121
Personalaufwand	16 197	12 833
Abschreibungen auf Sachanlagen	1 316	1 197
<b>Total Marketing und Fernsehen</b>	<b>116 303</b>	<b>37 081</b>

Die Ausgaben für Marketing und Fernsehen entsprechen den Kosten der FIFA-Handelsdivision im Zusammenhang mit der Vermarktung der Marketing- und Fernsehrechte. Sie umfassen konkret die Kosten der FIFA im Zusammenhang mit der Veranlassung und Durchführung von Kontrollen, Unterstützungsleistungen und Werbemassnahmen für Rechte, die Geschäftspartnern gewährt wurden.

Infolge der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ wurden für die Lizenznehmer mehr Leistungen erbracht, damit alle Rechte und Pflichten erfüllt und eingehalten wurden.

„Verkaufskommissionen und Sonstiges“ bezieht sich in erster Linie auf anerkannte Agenturhonorare und Ausgaben für Sachleistungen. 2018 wurden die Verkaufskommissionen gemäss dem IFRS-15-Ertragserfassungsmuster des zugrunde liegenden ertragswirksamen FIFA-Vertrags ergebniswirksam amortisiert (siehe Anmerkung 17).

## 11 FINANZAUFWAND

in TUSD	2018	2017
Zinsaufwand	7 540	4 066
Verlust aus Finanzanlagen	226	1 069
Fremdwährungsverluste	84 673	62 351
Verlust aus Finanzanlagen ergebniswirksam zum Verkehrswert	88 505	33 354
Sonstiger Finanzaufwand	8 864	0
<b>Total Finanzaufwand</b>	<b>189 808</b>	<b>100 840</b>

Das übergeordnete, langfristige Ziel der FIFA-Anlagestrategie besteht in der realen Werterhaltung der Vermögenswerte der FIFA. Die FIFA achtete dabei weiterhin auf ein starkes, sicheres Portfolio und wählte folglich nur Gegenparteien mit gutem oder sehr gutem Kreditrating. 2018 war die FIFA ferner bestrebt, die Rendite im Liquiditätsportfolio zu optimieren (siehe Anmerkung 12).

Fremdwährungsverluste resultieren im Wesentlichen aus der Bewertung der in Fremdwährung gehaltenen Nettoaktiven,

beispielsweise CHF, EUR und RUB. 2017 wurden die Fremdwährungsverluste durch ein einmaliges Recycling von Währungsumrechnungseffekten (Eigenkapital) in den Finanzaufwand beeinflusst, nachdem eine lokale Tochtergesellschaft ihre gesamte Geschäftstätigkeit eingestellt hatte.

„Verlust aus Finanzanlagen ergebniswirksam zum Verkehrswert“ beinhaltet Verluste aus Derivaten, die nicht als Absicherungsinstrumente klassifiziert sind.

## 12 FINANZERTRAG

in TUSD	2018	2017
Zinsertrag aus flüssigen Mitteln	20 869	21 611
Zinsertrag aus Einlagen und Anleihen	31 861	18 797
Fremdwährungsgewinne	72 350	27 606
Ertrag aus Finanzanlagen ergebniswirksam zum Verkehrswert	157 890	31 229
<b>Total Finanzertrag</b>	<b>282 970</b>	<b>99 243</b>

Fremdwährungsgewinne resultieren im Wesentlichen aus der Bewertung der in Fremdwährung gehaltenen Nettoaktiven, beispielsweise CHF, EUR und RUB.

„Ertrag aus Finanzanlagen ergebniswirksam zum Verkehrswert“ beinhaltet Einnahmen aus Derivaten, die nicht als Absicherungsinstrumente klassifiziert sind.

## 13 STEUERN UND ABGABEN

in TUSD	2018	2017
Steuern und Abgaben	28 965	979
<b>Total Steuern und Abgaben</b>	<b>28 965</b>	<b>979</b>

In Übereinstimmung mit dem Schweizer Steuerrecht stellt der statutarische Jahresabschluss die Basis für die Besteuerung dar. Im statutarischen Jahresabschluss der FIFA werden der Charakter einer nicht gewinnorientierten Organisation, die Verpflichtung, Nettogewinne, Reserven und Mittel in die Entwicklung des Fußballs zu investieren, die Vierjahresperiode und die finanziellen Risiken berücksichtigt, die mit der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft™ als wichtigstem FIFA-Wettbewerb verbunden sind. Die zweckgebundenen Reserven der FIFA werden regelmässig dahingehend überprüft, ob sie gemäss den anwendbaren Steuergesetzen wirtschaftlich gerechtfertigt sind.

Die definitive steuerliche Veranlagung erfolgt nach dem Abschluss der Vierjahresperiode auf der Grundlage der erforderlichen Mittel und Reserven. Es gilt der ordentliche Steuersatz für Vereine. Die FIFA-Tochtergesellschaften werden aufgrund der lokal anwendbaren steuerlichen Vorschriften besteuert.

Diese Position beinhaltet alle nicht rückforderbaren Steuern und Abgaben, die durch die FIFA oder ihre Tochtergesellschaften getragen werden.

## ANHANG

## Anhang zur konsolidierten Bilanz

**14 FLÜSSIGE MITTEL**

in TUSD	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Kassenbestände, Post- und Bankguthaben	272 502	387 074
Sichtgeldeinlagen und Festgeldanlagen mit Laufzeit von bis zu 3 Monaten	559 895	565 891
<b>Total flüssige Mittel</b>	<b>832 397</b>	<b>952 965</b>

Die beschränkt verfügbaren flüssigen Mittel beliefen sich 2018 auf USD 12,3 Millionen (2017: USD 6,4 Millionen) und betreffen Einschusskonten, deren Guthaben die FIFA zur freien Verwendung nicht sofort beziehen kann.

**15 FORDERUNGEN**

in TUSD	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017 <sup>1</sup>
<b>Forderungen aus dem Verkauf von Rechten</b>		
gegenüber Dritten	181 302	485 272
Delkredere	-16 287	-436
<b>Total Forderungen aus dem Verkauf von Rechten</b>	<b>165 015</b>	<b>484 836</b>
<b>Andere Forderungen</b>		
gegenüber Mitgliedsverbänden und Konföderationen	17 973	20 064
gegenüber Dritten	31 570	21 293
Delkredere	-2 149	-1 568
<b>Total andere Forderungen</b>	<b>47 394</b>	<b>39 789</b>
<b>Total Forderungen, netto</b>	<b>212 409</b>	<b>524 625</b>

<sup>1</sup> Für 2017 wurden die Delkredere gemäss dem Modell bestimmt, das der IAS 39 für angefallene Kreditausfälle vorschreibt. Grundlage für 2018 war das Modell, das der IFRS 9 für erwartete Kreditausfälle vorschreibt. Gemäss dem IFRS 9 kann ein Wertminderungsverlust schon vor dem Schadeneignis erfasst werden. Die FIFA integriert zukunftsorientierte Informationen in historische Daten zum Zahlungsverzug von Kunden, indem sie Forderungen nach Kundensektor und Kreditrating einteilt und dabei gegebenenfalls bestehende Sicherheiten berücksichtigt.

Der wesentliche Teil der Forderungen aus dem Verkauf von Rechten betrifft vertragliche Zahlungen von TV-Stationen und Sponsoren für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™, die 2019 fällig werden.

Die FIFA erhält Zahlungen von Kunden an vertraglich vereinbarten Zahlungsterminen. Die einzelnen Zahlungsbeträge sind an keine Bedingungen geknüpft, da die Raten nach Zahlungseingang weder storniert noch zurückerstattet werden können.

**Delkredere**

in TUSD	2018	2017
<b>Saldo per 1. Januar</b>	<b>2 004</b>	<b>1 646</b>
Verwendung/Auflösung	-1 835	-101
Zugänge	18 270	457
Fremdwährungseffekt	-3	2
<b>Saldo per 31. Dezember</b>	<b>18 436</b>	<b>2 004</b>

Die Zugänge sind durch Wertminderungen auf ausstehenden Forderungen aus Verträgen mit Kunden bedingt und hängen nicht mit den durch den neuen IFRS 9 erforderlichen Änderungen des Wertminderungsmodells zusammen.

**Analyse der Fälligkeit von Forderungen**

in TUSD	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Nicht fällig	209 013	459 011
Fällig – weniger als 30 Tage	2 314	25 879
Fällig – weniger als 60 Tage	1 017	30 604
Fällig – über 60 Tage	18 501	11 135
<b>Total Forderungen</b>	<b>230 845</b>	<b>526 629</b>

## 16 VORAUSZAHLUNGEN UND ÜBRIGE AKTIVE RECHNUNGSABGRENZUNG

in TUSD	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Total Vorauszahlungen	205 960	594 405
Übrige aktive Rechnungsabgrenzung	23 998	9 073
<b>Total kurzfristige Vorauszahlungen und übrige aktive Rechnungsabgrenzung</b>	<b>229 958</b>	<b>603 478</b>
Total Vorauszahlungen	22 199	14 431
<b>Total langfristige Vorauszahlungen</b>	<b>22 199</b>	<b>14 431</b>

Die kurzfristigen Vorauszahlungen sind seit dem 31. Dezember 2017 stark gesunken, da 2018 abgegrenzte Kosten für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ ergebniswirksam erfasst wurden.

## 17 AKTIVE VERTRAGSPOSTEN

in TUSD	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Aktive Vertragsposten	47 923	52 036
Vertragswerbetskosten	0	33 540
<b>Total aktive Vertragsposten</b>	<b>47 923</b>	<b>85 576</b>

Aktive Vertragsposten beziehen sich auf die Gegenleistungen, auf die die FIFA für erbrachte Dienstleistungen Anspruch hat.

In der Berichtsperiode gab es die folgenden wesentlichen Saldoänderungen:

in TUSD	2018	2017
<b>Aktive Vertragsposten per 1. Januar</b>	<b>52 036</b>	<b>132 717</b>
Umgliederung von zu Beginn der Periode erfassten aktiven Vertragsposten in Forderungen und Zunahme infolge Änderungen bei der Messung des Leistungsfortschritts	-4 113	-80 681
<b>Aktive Vertragsposten per 31. Dezember</b>	<b>47 923</b>	<b>52 036</b>

Die FIFA hat Vertragserwerbskosten aus der Kapitalisierung steigender Agenturhonorare erfasst, die auf den Abschluss bestimmter Verträge für die asiatischen Fernsehrechte und FIFA-Partner zurückgehen.

Die Vertragserwerbskosten wurden erfasst, sobald die entsprechenden Leistungen für die Kunden effektiv erbracht wurden.

in TUSD	2018	2017
<b>Vertragserwerbskosten per 1. Januar</b>	<b>33 540</b>	<b>9 484</b>
Kosten, die während des Jahres für Vertragsabschlüsse angefallen sind	27 759	27 177
Amortisation, die in der Periode als Kosten für die Erbringung von Dienstleistungen erfasst wurde	-61 299	-3 120
<b>Vertragserwerbskosten per 31. Dezember</b>	<b>0</b>	<b>33 540</b>

in TUSD	2018
<b>Gesamtbetrag des Transaktionspreises, der langfristigen Verträgen, die per 31. Dezember teilweise oder gar nicht erfüllt wurden, für die Periode 2019–2022 zugewiesen wurde</b>	<b>4 578 419</b>
Davon	
– Fernsehrechte	3 035 864
– Marketingrechte	1 266 737
– Lizenzrechte	55 818
– Hospitality-Rechte und Kartenverkauf	160 000
– übrige Erträge	60 000

Oben sind die Erträge aufgeführt, die in der 2022 mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ endenden Vierjahresperiode voraussichtlich erfasst werden und mit Leistungsverpflichtungen zusammenhängen, die in der Berichtsperiode nicht erfüllt wurden.

Die Erträge aus nicht erfüllten Leistungsverpflichtungen, die in den 2026 und 2030 endenden Perioden wahrscheinlich erfasst werden, belaufen sich per 31. Dezember 2018 auf USD 4013 Millionen. Vertraglich gesicherte Erträge werden erfasst, sobald die betreffenden Dienstleistungen übertragen werden (siehe Anmerkung E).



## 18 SACHANLAGEN

in TUSD	Bürogebäude	Aktiven im Bau	Land	Mobiliar und andere Einrichtungen	Total
<b>Anschaffungskosten</b>					
Saldo per 1. Januar 2017	411 398	0	15 124	33 402	459 924
Zugänge	43	3 730	0	838	4 611
Umgliederung	0	0	0	0	0
Fremdwährungseffekt	0	0	0	0	0
<b>Saldo per 31. Dezember 2017</b>	<b>411 441</b>	<b>3 730</b>	<b>15 124</b>	<b>34 240</b>	<b>464 535</b>
Zugänge	65	5 113	0	587	5 765
Umgliederung	-4 111	-5 642	0	4 306	-5 447
Fremdwährungseffekt	-1 092	0	0	0	-1 092
<b>Saldo per 31. Dezember 2018</b>	<b>406 303</b>	<b>3 201</b>	<b>15 124</b>	<b>39 133</b>	<b>463 761</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen</b>					
Saldo per 1. Januar 2017	153 775	0	0	23 533	177 308
Abschreibungen	26 421	0	0	1 951	28 372
Wertminderung	0	0	0	0	0
Fremdwährungseffekt	0	0	0	0	0
<b>Saldo per 31. Dezember 2017</b>	<b>180 196</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25 484</b>	<b>205 680</b>
Abschreibungen	22 864	0	0	2 300	25 164
Wertminderung	0	0	0	0	0
Umgliederung	-748	0	0	748	0
Fremdwährungseffekt	-361	0	0	-251	-612
<b>Saldo per 31. Dezember 2018</b>	<b>201 951</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28 281</b>	<b>230 232</b>
<b>Nettobuchwert</b>					
Per 31. Dezember 2017	231 245	3 730	15 124	8 756	258 855
<b>Per 31. Dezember 2018</b>	<b>204 352</b>	<b>3 201</b>	<b>15 124</b>	<b>10 852</b>	<b>233 529</b>

Die Kategorie „Bürogebäude“ beinhaltet das Home of FIFA, das FIFA-Weltfußballmuseum und zwei weitere Gebäude in Zürich.

Das FIFA-Weltfußballmuseum wurde im Februar 2016 in erster Linie zwecks Markenaufbau und Bildung eröffnet. Die FIFA-Geschäftsleitung ist zum Schluss gekommen, dass das Museum zum Zweck der Wertminderungsprüfung nicht als eigenständige zahlungsmittelgenerierende Einheit betrachtet werden sollte. Die Wohnungen im Museum wurden hingegen als eigenständige zahlungsmittelgenerierende Einheit eingestuft.

2018 wurden die Aktiven des FIFA-Weltfußballmuseums unter „Bürogebäude“ und „Mobiliar und andere Einrichtungen“ erfasst, was Mietereinbauten mit einem Nettobuchwert von USD 128,6 Millionen entspricht.

2018 überprüfte die FIFA für alle Indikatoren, die eine Wertminderungsprüfung erfordern, zentrale Annahmen. Die FIFA stellte dabei keine Anhaltspunkte für eine Wertminderung fest und erfasste 2018 bei den Sachanlagen daher keine Wertminderung.

## 19 IMMATERIELLE ANLAGEN

in TUSD	Total
<b>Anschaffungskosten</b>	
Saldo per 1. Januar 2017	0
Zugänge	0
<b>Saldo per 31. Dezember 2017</b>	<b>0</b>
Zugänge	578
Umgliederung	5 447
<b>Saldo per 31. Dezember 2018</b>	<b>6 025</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen</b>	
Saldo per 1. Januar 2017	0
Abschreibungen	0
Wertminderung	0
Fremdwährungseffekt	0
<b>Saldo per 31. Dezember 2017</b>	<b>0</b>
Abschreibungen	1 706
Fremdwährungseffekt	0
<b>Saldo per 31. Dezember 2018</b>	<b>1 706</b>
<b>Nettobuchwert</b>	
Per 31. Dezember 2017	0
<b>Per 31. Dezember 2018</b>	<b>4 319</b>

Gemäss dem in der Vision „FIFA 2.0“ festgelegten Ziel einer stärkeren FIFA startete die FIFA 2017 ein Programm zur Prozessharmonisierung, das ein Tool zur Ressourcenplanung (ERP) beinhaltet.

Aufgrund der Vorbereitungen für die Migration und Einführung dieses neuen Tools 2017 wurden die Anschaffungskosten von insgesamt USD 5,4 Millionen zuerst unter „Aktiven im Bau“ erfasst (siehe Anmerkung 18). Nach der Umstellung der Prozesse und Systeme im Januar 2018 wurde der Betrag neu den immateriellen Anlagen zugeordnet.

Die Abschreibungen auf dem Tool zur Ressourcenplanung (ERP) belaufen sich für 2018 auf USD 1,7 Millionen. IT- und Kommunikationssysteme werden linear über die voraussichtliche Nutzungsdauer von drei Jahren abgeschrieben.

Zu den immateriellen Anlagen gehören auch andere damit verbundene Software im Wert von USD 0,6 Millionen.

## 20 ALS FINANZINVESTITIONEN GEHALTENE IMMOBILIEN

in TUSD	Total
<b>Anschaffungskosten</b>	
Saldo per 1. Januar 2017	39 923
Zugänge	0
Fremdwährungseffekt	0
<b>Saldo per 31. Dezember 2017</b>	<b>39 923</b>
Zugänge	0
Fremdwährungseffekt	-242
<b>Saldo per 31. Dezember 2018</b>	<b>39 681</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen</b>	
Saldo per 1. Januar 2017	10 163
Abschreibungen	1 876
Wertminderung	0
Fremdwährungseffekt	0
<b>Saldo per 31. Dezember 2017</b>	<b>12 039</b>
Abschreibungen	1 805
Wertminderung	0
Fremdwährungseffekt	-87
<b>Saldo per 31. Dezember 2018</b>	<b>13 758</b>
<b>Nettobuchwert</b>	
Per 31. Dezember 2017	27 884
<b>Per 31. Dezember 2018</b>	<b>25 923</b>

Am 28. Oktober 2014 erwarb die FIFA das Hotel Ascot in Zürich, das in die Kategorie „Als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien“ fällt. 2018 überprüfte die FIFA für alle Indikatoren, die eine Wertminderungsprüfung erfordern, zentrale Annahmen. Die FIFA stellte dabei keine Anhaltspunkte für eine Wertminderung fest und erfasste 2018 bei den als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien für das Hotel Ascot daher keine Wertminderung.

Die Verkehrswert-Bewertung der als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien wurde basierend auf den in den Bewertungstechniken verwendeten Inputfaktoren der Stufe 3 zugeordnet. Der Mietertrag für das Hotel Ascot belief sich 2018 auf USD 1,3 Millionen (2017: USD 1,3 Millionen), während die direkt damit verbundenen Kosten USD 0,1 Millionen (2017: USD 0,1 Millionen) betragen.

## 21 FINANZANLAGEN

in TUSD	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Anleihen	400 287	99 362
Festgeldanlagen	706 580	466 618
Darlehen	759 207	447 210
<b>Kurzfristige Finanzanlagen</b>	<b>1 866 074</b>	<b>1 013 190</b>
Anleihen	704 937	738 850
Festgeldanlagen	190 136	177 767
Eigenkapitalinstrumente	834	803
Darlehen	1 495	7 500
<b>Langfristige Finanzanlagen</b>	<b>897 402</b>	<b>924 920</b>
<b>Total Finanzanlagen</b>	<b>2 763 476</b>	<b>1 938 110</b>

Gemäss Anlagestrategie werden die FIFA-Finanzanlagen in kurz- und langfristige Obligationen, Darlehen und Festgeld angelegt. Darlehen werden in erster Linie Gebietskörperschaften der Schweiz gewährt.

## 22 KREDITOREN

in TUSD	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Gegenüber Mitgliedsverbänden und Konföderationen	32 304	55 359
Gegenüber nahestehenden Parteien	153	1 523
Gegenüber Dritten	84 288	73 199
<b>Total Kreditoren</b>	<b>116 745</b>	<b>130 081</b>

## 23 PASSIVE RECHNUNGSABGRENZUNG

in TUSD	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ und übrige FIFA-Veranstaltungen	189 767	10 496
Entwicklungsprogramme	564 837	458 972
Übrige passive Rechnungsabgrenzung	31 163	50 865
<b>Total kurzfristige passive Rechnungsabgrenzung</b>	<b>785 767</b>	<b>520 333</b>
Übrige passive Rechnungsabgrenzung	102 221	70 638
<b>Total langfristige passive Rechnungsabgrenzung</b>	<b>102 221</b>	<b>70 638</b>

Für die Zunahme der passiven Rechnungsabgrenzungen sind in erster Linie die zusätzlichen Rechnungsabgrenzungen für das Programm „Fussball an Schulen“ (siehe Anmerkung 7) und die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ (siehe Anmerkung 6) verantwortlich.

Neben den Rechnungsabgrenzungen für das Programm „Fussball an Schulen“ enthält der Posten „Entwicklungsprogramme“ auch die Rechnungsabgrenzungen für das FIFA-Programm Forward 1.0, den Nachhaltigkeitsfonds und frühere Entwicklungsprogramme.

## 24 PASSIVE VERTRAGSPOSTEN

in TUSD	2018	2017
<b>Kurzfristige passive Vertragsposten per 1. Januar</b>	<b>2 392 143</b>	<b>1 237 600</b>
Zunahme durch Zahlungseingänge und Abnahme infolge Änderungen bei der Messung des Leistungsfortschritts	-2 134 095	1 154 543
<b>Kurzfristige passive Vertragsposten per 31. Dezember</b>	<b>258 048</b>	<b>2 392 143</b>
<b>Langfristige passive Vertragsposten per 1. Januar</b>	<b>89 309</b>	<b>86 069</b>
Zunahme durch Zahlungseingänge und Abnahme infolge Änderungen bei der Messung des Leistungsfortschritts	-9 144	3 240
<b>Langfristige passive Vertragsposten per 31. Dezember</b>	<b>80 165</b>	<b>89 309</b>

Die passiven Vertragsposten beziehen sich auf Vorauszahlungen für vertragliche Leistungsverpflichtungen der FIFA. Passive Vertragsposten werden als Ertrag erfasst, wenn die

FIFA ihre vertraglichen Leistungsverpflichtungen gegenüber dem Kunden erfüllt.

## 25 RÜCKSTELLUNGEN

in TUSD	2018	2017
<b>Saldo per 1. Januar</b>	<b>197 000</b>	<b>261 998</b>
Bildung	54 440	0
Auflösung	-1 657	-64 998
Verwendung	-2 980	0
Umrechnungsdifferenzen	-31 411	0
<b>Saldo per 31. Dezember</b>	<b>215 392</b>	<b>197 000</b>

Die Rückstellungen decken Kosten für verschiedene rechtliche Angelegenheiten im Zusammenhang mit Streitfällen zum Kerngeschäft der FIFA. Derzeit können keine detaillierten Informationen vorgelegt werden, da rechtliche Streitfälle und der Zeitpunkt ihrer Beilegung heikel sind und die blosser Tatsache, dass für bestimmte Fälle Rückstellungen vorgenommen wurden, in den entsprechenden Verfahren zu Ungunsten der FIFA ausgelegt werden könnte.

Gemäss anerkannten Regeln werden Rückstellungen vorgenommen, sofern und wenn aus einem Ereignis der Vergangenheit eine Verpflichtung entsteht, es wahrscheinlich ist, dass die FIFA die Verpflichtung erfüllen muss, und der entsprechende Betrag verlässlich geschätzt werden kann.

## 26 RESERVEN

### Vereinskapital

Das Vereinskaptial beträgt CHF 5 Millionen.

### Zweckgebundene Reserven

Gemäss Art. 62 der FIFA-Statuten sind die Einnahmen und Ausgaben der FIFA, über die Geschäftsperiode gerechnet, ausgeglichen zu gestalten. Mit der Bildung von Reserven ist die zukünftige Erfüllung der wichtigsten Aufgaben zu garantieren.

Zweck der Reserven ist es, die FIFA gegen Risiken und unvorhergesehene Ereignisse, speziell in Bezug auf die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™, zu schützen. Es gilt, die finanzielle Abhängigkeit der FIFA von der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™, die nur alle vier Jahre stattfindet, zu berücksichtigen. Die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ ist die Haupteinnahmequelle der FIFA. Die zweckgebundenen Reserven dienen insbesondere der Fortführung nicht gewinnbringender Tätigkeiten der FIFA, wie die Durchführung von Entwicklungsprogrammen und der übrigen FIFA-Veranstaltungen.

Die Reserven dürfen nur für den statutarischen Zweck der FIFA – Organisation von internationalen Wettbewerben, im Speziellen der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™, und Durchführung von Programmen zur Fussballförderung – verwendet werden.

Zweckgebundene Reserven beinhalten Gewinne und Verluste aus der Neubewertung der leistungsorientierten Nettovorsorgeverbindlichkeit.

### Umrechnungsdifferenzen

Die Umrechnungsdifferenzen beinhalten alle Fremdwährungsdifferenzen aus der Umrechnung der Jahresabschlüsse ausländischer Geschäftsbetriebe.

### Kapitalmanagement

Die FIFA ist ein Verein gemäss Art. 60 ff. des Schweizerischen Zivilgesetzbuchs. Gemäss Art. 2 ihrer Statuten ist sie verpflichtet, den Fussball laufend zu verbessern und weltweit zu verbreiten, insbesondere durch Jugend- und Entwicklungsprogramme. Die FIFA ist eine nicht gewinnorientierte Organisation und hat ihre Gewinne, Reserven und Mittel für diesen Zweck zu verwenden. Als Verein zahlt die FIFA keine Dividenden aus.

Im Falle einer Auflösung der FIFA dürfen die Vermögenswerte nicht verteilt, sondern müssen dem obersten Gericht des Landes, in dem sich der Hauptsitz der FIFA befindet, überwiesen werden, mit dem Auftrag, die Vermögenswerte in sichere Anlagen zu investieren, bis der Verband wieder gegründet ist.

Die FIFA will die Reserven auf dem jetzigen soliden Niveau halten, um die mit der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ verbundenen Risiken abzudecken sowie die nicht gewinnbringenden Tätigkeiten wie künftige Entwicklungsprojekte sowie die übrigen FIFA-Veranstaltungen zu finanzieren.

## ANHANG

## Andere Anmerkungen

## 27 FINANZIELLES RISIKOMANAGEMENT

## a) Klassifikationen und Verkehrswert-Bewertungen

31. Dezember 2018 in TUSD	Finanzanlagen/ finanzielle Verbindlichkeiten ergebniswirksam zum Verkehrswert	Finanzanlagen bewertet zu fortgeführten An- schaffungskosten	Finanzielle Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten An- schaffungskosten	Total
<b>Finanzanlagen bewertet zum Verkehrswert</b>				
Derivative Finanzanlagen	16 529	0	0	16 529
Eigenkapitalinstrumente	834	0	0	834
Anleihen	431 402	0	0	431 402
<b>Total</b>	<b>448 765</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>448 765</b>
<b>Finanzanlagen bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten</b>				
Flüssige Mittel	0	832 397	0	832 397
Forderungen	0	212 409	0	212 409
Festgeldanlagen	0	896 716	0	896 716
Anleihen	0	673 822	0	673 822
Darlehen	0	760 702	0	760 702
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3 376 046</b>	<b>0</b>	<b>3 376 046</b>
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten bewertet zum Verkehrswert</b>				
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	6 606	0	0	6 606
<b>Total</b>	<b>6 606</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6 606</b>
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten</b>				
Kreditoren	0	0	116 745	116 745
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>116 745</b>	<b>116 745</b>

Verkehrswert-Offenlegung: Eigenkapitalinstrumente und Anleihen werden auf aktiven Märkten gehandelt, und der Verkehrswert basiert auf dem unbereinigten notierten Marktpreis am Bilanzstichtag (Stufe 1). Derivate werden nicht auf aktiven Märkten gehandelt, und der Verkehrswert in der Bilanz wird durch Bewertungstechniken (Stufe 2) mit beobachtbaren Marktdaten bestimmt. In den Geschäftsjahren 2017 und 2018 erfolgten keine Transfers zwischen den Stufen 1 und 2. Die FIFA hat die Verkehrswerte für Finanzinstrumente wie kurzfristige Forderungen oder Kreditoren nicht offengelegt, da die Buchwerte eine angemessene Annäherung an den Verkehrswert darstellen.



31. Dezember 2018 in TUSD	Buchwert	Verkehrswert		
	Total	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<b>Finanzanlagen bewertet zum Verkehrswert</b>				
Derivative Finanzanlagen	16 529		16 529	
Eigenkapitalinstrumente	834	834		
Anleihen	431 402	431 402		
<b>Total</b>	<b>448 765</b>			
<b>Finanzanlagen nicht zum Verkehrswert bewertet</b>				
Flüssige Mittel	832 397			
Forderungen	212 409			
Festgeldanlagen	896 716			
Anleihen	673 822	677 700		
Darlehen	760 702			
<b>Total</b>	<b>3 376 046</b>			
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten zum Verkehrswert bewertet</b>				
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	6 606		6 606	
<b>Total</b>	<b>6 606</b>			
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten nicht zum Verkehrswert bewertet</b>				
Kreditoren	116 745			
<b>Total</b>	<b>116 745</b>			

### Verkehrswert-Bewertung und Offenlegung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten

Bei der Verkehrswert-Bewertung eines Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit verwendet die Gruppe so weit wie möglich beobachtbare Marktdaten. Basierend auf den in den Bewertungstechniken verwendeten Inputfaktoren werden die Verkehrswerte in der Verkehrswert-Hierarchie in unterschiedliche Stufen eingeordnet:

- 1) Stufe 1: notierte Preise (unbereinigt) auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten.
- 2) Stufe 2: Inputfaktoren, bei denen es sich nicht um die in Stufe 1 berücksichtigten notierten Preise handelt, die sich aber für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit

entweder direkt (d. h. als Preis) oder indirekt (d. h. abgeleitet von Preisen) beobachten lassen.

- 3) Stufe 3: Inputfaktoren für Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten, die nicht auf beobachtbaren Marktdaten beruhen (nicht beobachtbare Inputfaktoren).

Wenn die zur Bestimmung des Verkehrswerts eines Vermögenswertes oder einer Verbindlichkeit verwendeten Inputfaktoren in unterschiedlichen Stufen der Verkehrswert-Hierarchie eingeordnet werden, wird die Bewertung zum Verkehrswert in ihrer Gesamtheit der Stufe des niedrigsten Inputfaktors zugewiesen, der für die Bewertung insgesamt wesentlich ist.

31. Dezember 2017 in TUSD	Finanzanlagen/ finanzielle Verbindlichkeiten ergebniswirksam zum Verkehrswert	Bis zur Endfälligkeit gehalten	Darlehen und Forderungen	Finanzielle Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten An- schaffungskosten	Total
<b>Finanzanlagen zum Verkehrswert bewertet</b>					
Derivative Finanzanlagen	10 773	0	0	0	10 773
Eigenkapitalinstrumente	803	0	0	0	803
Anleihen	149 432	0	0	0	149 432
<b>Total</b>	<b>161 008</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>161 008</b>
<b>Finanzanlagen bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten</b>					
Flüssige Mittel <sup>1</sup>	0	0	952 965	0	952 965
Forderungen <sup>1</sup>	0	0	524 625	0	524 625
Festgeldanlagen <sup>1</sup>	0	0	644 385	0	644 385
Anleihen <sup>1</sup>	0	688 780	0	0	688 780
Darlehen <sup>1</sup>	0	0	454 710	0	454 710
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>688 780</b>	<b>2 576 685</b>	<b>0</b>	<b>3 265 465</b>
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten zum Verkehrswert bewertet</b>					
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	13 003	0	0	0	13 003
<b>Total</b>	<b>13 003</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13 003</b>
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten</b>					
Kreditoren	0	0	0	130 081	130 081
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>130 081</b>	<b>130 081</b>

<sup>1</sup> Finanzanlagen, die gemäss dem IAS 39 als „Bis zur Endfälligkeit gehalten“ und „Darlehen und Forderungen“ eingestuft wurden, werden gemäss dem IFRS 9 als „Finanzanlagen bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten“ eingestuft. Bewertungsgrundlage sind sowohl beim IAS 39 als auch beim IFRS 9 die fortgeführten Anschaffungskosten.

Verkehrswert-Offenlegung: Eigenkapitalinstrumente und Anleihen werden auf aktiven Märkten gehandelt, und der Verkehrswert basiert auf dem unbereinigten notierten Marktpreis am Bilanzstichtag (Stufe 1). Derivate werden nicht auf aktiven Märkten gehandelt, und der Verkehrswert in der Bilanz wird durch Bewertungstechniken (Stufe 2) mit beobachtbaren Marktdaten bestimmt. In den Geschäftsjahren 2017 und 2018 erfolgten keine Transfers zwischen den Stufen 1 und 2. Die FIFA hat die Verkehrswerte für Finanzinstrumente wie kurzfristige Forderungen oder Kreditoren nicht offengelegt, da die Buchwerte eine angemessene Annäherung an den Verkehrswert darstellen.

31. Dezember 2017 in TUSD	Buchwert	Verkehrswert		
	Total	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<b>Finanzanlagen bewertet zum Verkehrswert</b>				
Derivative finanzielle Vermögenswerte	10 773		10 773	
Eigenkapitalinstrumente	803	803		
Anleihen	149 432	149 432		
<b>Total</b>	<b>161 008</b>			
<b>Finanzanlagen nicht zum Verkehrswert bewertet</b>				
Flüssige Mittel	952 965			
Forderungen	524 625			
Festgeldanlagen	644 385			
Anleihen	688 780	695 697		
Darlehen	454 710			
<b>Total</b>	<b>3 265 465</b>			
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten nicht zum Verkehrswert bewertet</b>				
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	13 003		13 003	
<b>Total</b>	<b>13 003</b>			
<b>Nicht zum Verkehrswert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten</b>				
Kreditoren	130 081			
<b>Total</b>	<b>130 081</b>			

## b) Finanzielles Risikomanagement

Die FIFA ist im Rahmen ihrer üblichen Geschäftstätigkeit Fremdwährungs-, Zinssatz-, Kredit- und Liquiditätsrisiken ausgesetzt.

### Kreditrisiko

In Übereinstimmung mit der Marketing- und TV-Strategie der FIFA wurden die Fernsehrechte für die Endrunden der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ in allen zentralen Märkten direkt an die Fernsehstationen verkauft.

Die Erträge aus Fernseh- und Marketingrechten stammen von grossen, international tätigen Konzernen sowie öffentlichen Fernsehstationen. Ein Teil der ausstehenden Erträge ist durch Bankgarantien abgesichert. Zudem verfügen die Verträge über eine Klausel, gemäss der der Vertrag beendet wird, wenn eine Gegenpartei ihren Verpflichtungen nicht nachkommt. In diesem Falle wäre die FIFA nicht verpflichtet, erhaltene Dienstleistungen und Zahlungen zurückzuerstatten. Die FIFA ist auch berechtigt, die aufgelösten Verträge durch neue Marketing- oder Fernsehverträge zu ersetzen.

Ein wesentliches Kreditrisiko droht, wenn mehrere Geschäftspartner ihre vertraglichen Verpflichtungen nicht erfüllen könnten. Die FIFA-Geschäftsleitung überwacht die Bonität der Geschäftspartner regelmässig und sehr genau. Da diese über ein hohes Kreditrating verfügen und gleichzeitig die Risiken breit diversifiziert sind, geht die FIFA-Geschäftsleitung davon aus, dass dieses Szenario sehr unwahrscheinlich ist.

Die flüssigen Mittel sind bei Banken oder Finanzinstituten mit einem S&P-Rating von „A“ oder höher angelegt. Festverzinsliche Finanzanlagen mit einer Restlaufzeit von zwölf Monaten oder weniger werden nur mit Gegenparteien mit einem Rating von „A-3“ oder höher getätigt. Investitionen in Obligationen werden nur in an der Börse gehandelte Obligationen von einem Schuldner mit einem Rating von „BBB-“ oder höher getätigt. Derivative Finanzinstrumente werden nur mit Parteien mit hohem Kreditrating getätigt. Der Buchwert der Finanzanlagen entspricht dem maximalen Kreditrisiko.

### Zinssatzrisiko

Zinssatzrisiken entstehen für die FIFA bei Änderung der Zinssätze der Festgeldanlagen. Da alle Zinssätze auf diesen Anlagen per Jahresende fixiert sind, besteht kein direktes Zinssatzrisiko. Ein Teil der Finanzanlagen ist vom LIBOR abhängig. Daraus entsteht ein gewisses Risiko aufgrund möglicher künftiger Änderungen des Zinssatzes. Das Risiko wird als gering eingeschätzt.

Per 31. Dezember 2017 und 31. Dezember 2018 bestand kein Zinssatzrisiko aus Finanzgeschäften, da die FIFA vollständig eigenfinanziert ist.

### Fremdwährungsrisiken

Die funktionale Währung der FIFA ist der US-Dollar, da der wesentliche Teil der Zahlungsströme in USD anfällt. Ein Fremdwährungsrisiko besteht somit auf allen Transaktionen in einer anderen Währung als USD, insbesondere EUR, CHF, GBP und RUB.

Zahlungen in Fremdwährung erhält die FIFA insbesondere aus dem Verkauf von gewissen Rechten in EUR, GBP, RUB oder CHF. Auf der anderen Seite hat die FIFA wesentliche Kosten, insbesondere Personalkosten und operative Kosten im Zusammenhang mit dem Sitz der FIFA in Zürich, in CHF. Die Subdivision für Controlling und strategische Planung erstellt regelmässig Liquiditätspläne in den wesentlichen Fremdwährungen. Wird dabei ein Fremdwährungsrisiko erkannt, sichert die FIFA dieses Risiko mittels Derivaten ab (siehe Anmerkung 28).

Per 31. Dezember 2018 ist die FIFA folgenden Fremdwährungsrisiken ausgesetzt:

- Wäre der EUR am 31. Dezember 2018 gegenüber dem USD um 10 % höher gewesen, wäre das Nettoergebnis um USD 4,2 Millionen höher ausgefallen (2017: USD –9,9 Millionen).
- Wäre der CHF am 31. Dezember 2018 gegenüber dem USD um 10 % höher gewesen, wäre das Nettoergebnis um USD 5,4 Millionen höher ausgefallen (2017: USD +6,4 Millionen).
- Wäre der RUB am 31. Dezember 2018 gegenüber dem USD um 10 % höher gewesen, wäre das Nettoergebnis um USD 0,3 Millionen tiefer ausgefallen (2017: USD –8,2 Millionen).
- Wäre der BRL am 31. Dezember 2018 gegenüber dem USD um 10 % höher gewesen, wäre das Nettoergebnis um USD 0,2 Millionen höher ausgefallen (2017: USD +0,9 Millionen).
- Wäre das GBP am 31. Dezember 2018 gegenüber dem USD um 10 % höher gewesen, wäre das Nettoergebnis um USD 0,1 Millionen höher ausgefallen (2017: USD –0,4 Millionen).

Die Fluktuationsanalyse ist auch umgekehrt möglich (Kursrückgang um 10 %). Die Analyse stellt die Risiken nur aus Risikomanagementsicht dar und zeigt nicht realisierte Gewinne oder Verluste.

## Positionen in Fremdwährung per 31. Dezember 2018

in Tausend	CHF	EUR	RUB	BRL	GBP
Flüssige Mittel	21 945	11 008	113 008	2 426	749
Forderungen	74 920	42 141	19 115	5 729	0
Finanzanlagen	0	0	0	0	0
<b>Total Aktiven in Fremdwährung</b>	<b>96 865</b>	<b>53 149</b>	<b>132 123</b>	<b>8 155</b>	<b>749</b>
Kreditoren	42 865	16 422	316 368	16	65
<b>Total Verbindlichkeiten in Fremdwährung</b>	<b>42 865</b>	<b>16 422</b>	<b>316 368</b>	<b>16</b>	<b>65</b>
<b>Nettopositionen in Fremdwahrung</b>	<b>54 000</b>	<b>36 727</b>	<b>-184 245</b>	<b>8 139</b>	<b>684</b>
<b>Nettopositionen in Funktionswahrung (USD)</b>	<b>54 308</b>	<b>42 007</b>	<b>-2 645</b>	<b>2 098</b>	<b>867</b>

## Positionen in Fremdwahrung per 31. Dezember 2017

in Tausend	CHF	EUR	RUB	BRL	GBP
Flussige Mittel	55 812	29 880	1 102 679	27 690	13 867
Forderungen	28 219	77 936	14 318	17 859	13 786
Finanzanlagen	0	0	0	0	0
<b>Total Aktiven in Fremdwahrung</b>	<b>84 031</b>	<b>107 816</b>	<b>1 116 997</b>	<b>45 549</b>	<b>27 653</b>
Kreditoren	21 153	2 927	1 021 602	16 444	427
<b>Total Verbindlichkeiten in Fremdwahrung</b>	<b>21 153</b>	<b>2 927</b>	<b>1 021 602</b>	<b>16 444</b>	<b>427</b>
<b>Nettopositionen in Fremdwahrung</b>	<b>62 878</b>	<b>104 889</b>	<b>95 395</b>	<b>29 105</b>	<b>27 226</b>
<b>Nettopositionen in Funktionswahrung (USD)</b>	<b>63 627</b>	<b>125 321</b>	<b>1 658</b>	<b>8 790</b>	<b>36 635</b>

## Liquiditätsrisiko

Die FIFA ist per 31. Dezember 2017 und 31. Dezember 2018 vollständig eigenfinanziert. Zusätzlich verfügt sie über Grundpfandrechte in Höhe von CHF 173 Millionen, die durch die eigenen Gebäude abgesichert sind und zur Deckung eines

zusätzlichen Liquiditätsbedarfs genutzt werden könnten. Per 31. Dezember 2018 wurden keine Kredite in Anspruch genommen.

## Fälligkeit der finanziellen Verbindlichkeiten

in TUSD	31. Dezember 2018			31. Dezember 2017		
	90 Tage	bis 1 Jahr	mehr als 1 Jahr	90 Tage	bis 1 Jahr	mehr als 1 Jahr
Kreditoren gegenüber Mitgliedsverbänden und Konföderationen	0	32 304	0	0	55 359	0
Kreditoren gegenüber Dritten und nahestehenden Parteien	84 440	0	0	74 722	0	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	0	6 220	386	0	12 681	322
<b>Total</b>	<b>84 440</b>	<b>38 524</b>	<b>386</b>	<b>74 722</b>	<b>68 040</b>	<b>322</b>

### Ausfallrisiko

Die finanzielle Situation der FIFA hängt stark von der erfolgreichen Durchführung der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ ab, da fast alle Verträge mit Geschäftspartnern diesen Wettbewerb betreffen. Im Falle einer Absage, einer Verkürzung oder eines Abbruchs der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ besteht das Risiko, dass die FIFA mit rechtlichen Forderungen konfrontiert wird.

Das FIFA-Exekutivkomitee beschloss am 24. Oktober 2008, die Risiken einer Verschiebung und/oder Verlegung der FIFA

Fussball-Weltmeisterschaften™ abzusichern. Die abgedeckten Risiken sind Naturkatastrophen, Unfälle, Unruhen, Krieg, Terrorismus, Nichtteilnahme von Teams und Seuchen. Eine Absage ist durch die Versicherung nicht abgedeckt und müsste durch FIFA-Eigenmittel gedeckt werden.

Das maximale Versicherungsvolumen für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™ betrug USD 900 Millionen und deckte die Zusatzkosten der FIFA bei einer Verlegung und/oder Verschiebung der Weltmeisterschaft ab.

## 28 ABSICHERUNGSTRANSAKTIONEN UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Die FIFA sichert sich über Devisentermingeschäfte ab. Alle Absicherungsgeschäfte beziehen sich auf künftige Erträge, die bereits vertraglich gesichert sind. Zudem entsprechen sie der vom FIFA-Rat beschlossenen Strategie.

Per 31. Dezember 2017 und 31. Dezember 2018 bestehen keine offenen Absicherungspositionen, da die FIFA keine Sicherungsbilanzierung anwendet.

2018 wurden verschiedene Finanzanlagen in fremden Währungen getätigt. Das Fremdwährungsrisiko wurde jeweils durch Swaps, Forwards und Optionen abgesichert. Der Nominalwert der per 31. Dezember 2018 ausstehenden Swaps und Forwards beträgt USD 1220 Millionen (2017: USD 1153 Millionen). Die derivativen Finanzinstrumente wurden zum Marktwert bewertet.

in TUSD	31. Dezember 2018		31. Dezember 2017	
	Positiver Verkehrswert	Negativer Verkehrswert	Positiver Verkehrswert	Negativer Verkehrswert
<b>Andere derivative Finanzinstrumente</b>				
– wirksam in einem Jahr	7 835	6 220	5 137	12 681
– wirksam in darauffolgenden Jahren	8 694	386	5 636	322
<b>Total</b>	<b>16 529</b>	<b>6 606</b>	<b>10 773</b>	<b>13 003</b>
<b>Davon</b>				
– in Kurssicherungsreserven erfasst	0	0	0	0

Während die meisten derivativen Finanzinstrumente 2019 fällig werden, wird eine Reihe erst in den folgenden Jahren bis 2022 fällig.

Für eingegangene Transaktionen mit Derivaten, die in Finanzanlagen und finanzielle Verbindlichkeiten unter durchsetzbaren Globalnetting- oder ähnlichen Vereinbarungen resultieren, ist anhand der einzelnen Vereinbarungen zwischen der FIFA und der Gegenpartei ein Nettoausgleich der entsprechenden Finanzanlagen und finanziellen Verbindlichkeiten möglich.

Grundsätzlich werden die Beträge, die gemäss solchen Vereinbarungen von jeder Gegenpartei an einem einzigen Tag im Hinblick auf alle ausstehenden Transaktionen in der gleichen Währung geschuldet werden, zu einem einzigen Nettobetrag zusammengefasst, der von einer Partei an die andere zu zahlen ist.

## 29 PERSONALAUFWAND

in TUSD	2018	2017
Löhne und Gehälter	117 787	87 254
Sozialleistungen	29 960	24 951
Übrige Sozialkosten	4 032	4 678
Übriger Personalaufwand	11 400	13 007
<b>Total Personalaufwand</b>	<b>163 179</b>	<b>129 890</b>
Davon		
– Wettbewerbe und Veranstaltungen	26 138	18 385
– Entwicklung und Ausbildung	31 860	24 365
– Fussballmanagement	16 740	13 301
– FIFA-Führung und -Administration	72 244	61 006
– Marketing und Fernsehen	16 197	12 833

### Personalaufwand

Per 31. Dezember 2018 zählte die FIFA 813 Vollzeitangestellte (2017: 717).

Die FIFA ist weiter daran, ihren Betriebsplan zu optimieren, indem sie Geschäftsbereiche eingliedert, um die Qualitätskontrolle zu sichern und Projekte in FIFA-Geschäftsfeldern schneller zu realisieren. Infolge der Eingliederung von Geschäftsbereichen wurde der Personalbestand erhöht.

Ein WM-Jahr bedingt zudem stets zusätzliche Ressourcen und Mitarbeiter, was sich ebenfalls auf den Personalaufwand auswirkte. Das FIFA-Weltfussballmuseum verfügt heute über eine erfolgreiche und tragfähige Personalstrategie, die den Ressourcen entspricht, die für die geschäftlichen Ziele des Museums zur Verfügung stehen.

Ingesamt ist der Personalaufwand wie in einem WM-Jahr zu erwarten angestiegen.

### Vorsorgepläne

Die FIFA führt für die FIFA-Ratsmitglieder und die FIFA-Angestellten folgende Vorsorgepläne:

in TUSD	2018	2017
Vorsorgeplan für FIFA-Ratsmitglieder	7 523	8 063
Vorsorgeplan für FIFA-Angestellte	71 473	66 270
<b>Total leistungsorientierte Vorsorgeverbindlichkeiten</b>	<b>78 996</b>	<b>74 333</b>

#### a) Vorsorgeplan für FIFA-Ratsmitglieder

Eine jährliche Zahlung erfolgt an alle langjährigen Ratsmitglieder, die nicht dem seit 31. März 2017 geltenden FIFA-Reglement für hochrangige Amtsträger betreffend Vergütung, Spesen und Leistungen unterstehen, gemäss dem die Leistungen auf die Anzahl Jahre beschränkt sind, die ein Mitglied im Rat tätig war. Familienmitglieder oder Angehörige

von Ratsmitgliedern haben keinen Anspruch auf Leistungen. Die Rentenzahlungen beginnen im Geschäftsjahr nach dem Rücktritt.

Die leistungsorientierten Vorsorgeverbindlichkeiten des Vorsorgeplans für Ratsmitglieder beliefen sich 2018 auf USD 7,5 Millionen (2017: USD 8,1 Millionen).



in TUSD	2018	2017
<b>Saldo per 1. Januar</b>	<b>8 063</b>	<b>13 125</b>
Dienstzeitaufwand	0	-4 652
Zinsaufwand	-344	-200
Beiträge	-196	-210
<b>Saldo per 31. Dezember</b>	<b>7 523</b>	<b>8 063</b>
<b>Davon</b>		
– entfallend auf Rentner	7 523	8 063

### b) Vorsorgeplan für FIFA-Angestellte

Die FIFA führt in der Schweiz über eine Versicherungsgesellschaft einen Vorsorgeplan für all ihre Angestellten. Der Schweizer Plan unterliegt dem Schweizer Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG), das vorsieht, dass Vorsorgepläne über unabhängige, rechtlich autonome Einheiten bewirtschaftet werden müssen. Die Vermögenswerte des Vorsorgeplans werden in einer separaten Stiftung gehalten und können nicht an den Arbeitgeber zurückfallen. Vorsorgepläne werden sowohl durch einen Regulator als auch durch eine staatliche Oberaufsicht beaufsichtigt.

Die FIFA nimmt an einer Schweizer Sammelstiftung teil, die die Vorsorgepläne von zahlreichen wirtschaftlich nicht verbundenen Arbeitgebern verwaltet. Der Vorsorgeplan der FIFA ist von den Vorsorgeplänen anderer teilnehmender Arbeitgeber vollständig abgetrennt. Er hat sämtliche demografischen Risiken rückversichert und die Anlagetätigkeiten gesamthaft an die Versicherungsgesellschaft übertragen.

Die oberste leitende Instanz der Sammelstiftung ist der Stiftungsrat, der die Pensionskasse gemäss den statutarischen Bestimmungen, der Stiftungsurkunde und den Weisungen des Aufsichtsorgans verwaltet.

Das Leitungsorgan des Plans (Personalvorsorgekommission der FIFA) setzt sich aus gleich vielen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zusammen. Der Plan wird durch Beiträge des Arbeitgebers und der Arbeitnehmer finanziert

und hat gewisse leistungsorientierte Eigenschaften wie den garantierten Zins auf den Sparguthaben und die Umwandlung des Sparguthabens am Ende des Arbeitslebens in eine lebenslange Rente (Annuität). Die Beiträge der Arbeitnehmer werden anhand des versicherten Gehalts bestimmt und bewegen sich je nach Modell, das der Anspruchsberechtigte gewählt hat, zwischen 5 % und 9 % des versicherten Gehalts. Die vorgegebenen Beiträge des Arbeitgebers betragen 9 % des versicherten Gehalts.

Wenn ein Arbeitnehmer die FIFA oder den Plan vor Erreichen des Rentenalters verlässt, verlangt das Gesetz die Übertragung der erdienten Leistungen auf den neuen Plan. Diese erdienten Leistungen umfassen die Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge zuzüglich Zinsen, des Betrags, den der Anspruchsberechtigte ursprünglich in den Vorsorgeplan eingebracht hat, sowie zusätzlicher rechtlich vorgeschriebener Beträge. Bei Erreichen des Rentenalters kann der Planteilnehmer entscheiden, ob die Leistungen in Form einer Annuität oder (teilweise oder ganz) als Kapitalzahlung bezogen werden. Das Vorsorgegesetz verlangt in Abhängigkeit von der finanziellen Verfassung des Plans die Anpassung von Rentenzahlungen um die Inflation.

Die Versicherungsprämien werden jährlich überprüft, womit die FIFA regelmässig potenziellen Prämien erhöhungen ausgesetzt ist. Weiter besteht das Risiko, dass die Versicherungsgesellschaft die Versicherungspolice kündigt, was zu höheren künftigen Prämien führen kann.

## Überleitung der leistungsorientierten Vorsorgeverbindlichkeiten von Angestellten für das Jahr 2018

in TUSD	Barwert der Verpflichtung	Verkehrswert des Planvermögens	Leistungsorientier- te Nettovorsorge- verbindlichkeiten
<b>Saldo per 1. Januar 2018</b>	<b>190 427</b>	<b>-124 157</b>	<b>66 270</b>
<b>Im Gewinn oder Verlust enthalten:</b>			
– laufender Dienstzeitaufwand	18 520	0	18 520
– Planänderungen	0	0	0
– Zinsaufwand/(-ertrag)	1 484	-986	498
– allgemeine Administrationskosten	0	262	262
– Umrechnungsdifferenzen	-1 320	872	-448
<b>Total</b>	<b>18 684</b>	<b>148</b>	<b>18 832</b>
<b>Im Gesamtergebnis enthaltene Neubewertungen</b>			
– Ertrag aus Planvermögen, ohne Zinserträge	0	-135	-135
– (Gewinn)/Verlust aus Änderung demografischer Annahmen	0	0	0
– (Gewinn)/Verlust aus Änderung finanzieller Annahmen	-6 565	0	-6 565
– erfahrungsbedingte (Gewinne)/Verluste	5 555	0	5 555
<b>Total</b>	<b>-1 010</b>	<b>-135</b>	<b>-1 145</b>
<b>Beiträge:</b>			
– Planteilnehmer	5 761	-5 761	0
– Arbeitgeber	0	-12 484	-12 484
– geleistete Zahlungen	-3 993	3 993	0
<b>Total</b>	<b>1 768</b>	<b>-14 252</b>	<b>-12 484</b>
<b>Saldo per 31. Dezember 2018</b>	<b>209 869</b>	<b>-138 396</b>	<b>71 473</b>
<b>Davon</b>			
– entfallend auf aktive Teilnehmer	200 751		
– entfallend auf Rentner	9 118		

### Leistungsorientierte Vorsorgeverbindlichkeiten

Der im Gewinn oder Verlust enthaltene leistungsorientierte Vorsorgeaufwand ist Teil des Totals des Fussballs- und des Administrationsaufwands.

Die Beiträge, die vom Arbeitgeber für 2019 voraussichtlich in den Plan einzuzahlen sind, betragen USD 13,4 Millionen.

## Überleitung der leistungsorientierten Vorsorgeverbindlichkeiten von Angestellten für das Jahr 2017

in TUSD	Barwert der Verpflichtung	Verkehrswert des Planvermögens	Leistungsorientier- te Nettovorsorge- verbindlichkeiten
<b>Saldo per 1. Januar 2017</b>	<b>216 033</b>	<b>-141 555</b>	<b>74 478</b>
<b>Im Gewinn oder Verlust enthalten:</b>			
– laufender Dienstzeitaufwand	19 303	0	19 303
– Planänderungen	-14 922	12 959	-1 963
– Zinsaufwand/(-ertrag)	1 093	-708	385
– allgemeine Administrationskosten	0	199	199
– Umrechnungsdifferenzen	8 997	-5 889	3 108
<b>Total</b>	<b>14 471</b>	<b>6 561</b>	<b>21 032</b>
<b>Neubewertungen:</b>			
– Ertrag aus Planvermögen, ohne Zinserträge	0	1 269	1 269
– (Gewinn)/Verlust aus Änderung demografischer Annahmen	0	0	0
– (Gewinn)/Verlust aus Änderung finanzieller Annahmen	-10 238	0	-10 238
– erfahrungsbedingte (Gewinne)/Verluste	-8 918	0	-8 918
<b>Total</b>	<b>-19 156</b>	<b>1 269</b>	<b>-17 887</b>
<b>Beiträge:</b>			
– Planteilnehmer	4 826	-4 826	0
– Arbeitgeber	0	-11 353	-11 353
– geleistete Zahlungen	-25 747	25 747	0
<b>Total</b>	<b>-20 921</b>	<b>9 568</b>	<b>-11 353</b>
<b>Saldo per 31. Dezember 2017</b>	<b>190 427</b>	<b>-124 157</b>	<b>66 270</b>
<b>Davon</b>			
– entfallend auf aktive Teilnehmer	184 484		
– entfallend auf Rentner	5 943		

2017 haben die FIFA Museum AG und die FIFA Museum Gastronomie AG die Zahl der vom Vorsorgeplan gedeckten

Angestellten stark gesenkt, was zu einem nachzuverrechnenden Dienstzeitaufwand von USD 1,3 Millionen geführt hat.

## Wichtigste versicherungsmathematische Annahmen

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Diskontsatz	0,90 %	0,75 %
Zukünftige Lohnentwicklung	2,00 %	2,00 %
Zukünftige Rentenentwicklung	0,50 %	0,50 %
Inflationsrate	0,75 %	0,50 %

Annahmen bezüglich künftiger Sterblichkeit, wie nachfolgend dargestellt, basieren auf den Schweizer BVG/LLP-Sterbetafeln

2015, die Generationensterbetafeln beinhalten, die die künftige Projektion der steigenden Langlebigkeit ermöglichen.

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
<b>Langlebigkeit im Alter 63/62 für derzeitige Rentner:</b>		
– männlich	24,39	24,27
– weiblich	27,53	27,42
<b>Langlebigkeit im Alter 63/62 für Arbeitnehmer, die 20 Jahre nach dem Ende der Berichtsperiode in den Ruhestand treten:</b>		
– männlich	26,25	26,18
– weiblich	29,36	29,28

### Sensitivität der leistungsorientierten Vorsorgeverbindlichkeiten von Angestellten bezüglich Veränderungen in den gewichteten wichtigsten Annahmen per 31. Dezember 2018

	Einfluss auf die leistungsorientierte Vorsorgeverbindlichkeit		
	Änderung der Annahme	Erhöhung der Annahme	Reduktion der Annahme
Diskontsatz	0,25 %	Abnahme 4,85 %	Erhöhung 5,26 %
Zukünftige Lohnentwicklung	0,25 %	Erhöhung 0,47 %	Abnahme 0,45 %
Zukünftige Rentenentwicklung	0,25 %	Erhöhung 2,47 %	Abnahme 2,34 %

### Sensitivität der leistungsorientierten Vorsorgeverbindlichkeiten von Angestellten bezüglich Veränderungen in den gewichteten wichtigsten Annahmen per 31. Dezember 2017

	Einfluss auf die leistungsorientierte Vorsorgeverbindlichkeit		
	Änderung der Annahme	Erhöhung der Annahme	Reduktion der Annahme
Diskontsatz	0,25 %	Abnahme 5,00 %	Erhöhung 5,43 %
Zukünftige Lohnentwicklung	0,25 %	Erhöhung 0,45 %	Abnahme 0,44 %
Zukünftige Rentenentwicklung	0,25 %	Erhöhung 2,55 %	Abnahme 2,41 %

Die oben dargestellten Sensitivitätsanalysen beruhen auf der Änderung einer Annahme unter konstanter Beibehaltung der übrigen Annahmen. In der Praxis ist dies unwahrscheinlich, und Änderungen in einigen der Annahmen können korrelieren. Bei der Berechnung der Sensitivität der leistungsorientierten Vorsorgeverbindlichkeit hinsichtlich wesentlicher versicherungsmathematischer Annahmen wurde dieselbe Methode (Barwert der leistungsorientierten Vorsorgeverbindlichkeit berechnet mit der Projected-Unit-Credit-Methode zum Ende der Berichtsperiode) verwendet wie bei der Berechnung der in der Bilanz erfassten leistungsorientierten Nettovorsorgeverbindlichkeit.

Die durchschnittlich gewichtete Laufzeit der leistungsorientierten Vorsorgeverbindlichkeit beträgt 20,7 Jahre (2017: 21,3 Jahre).

Das Planvermögen ist durch den Rückkaufwert der Versicherungsgesellschaft voll gedeckt.

### Schätzungsunsicherheiten und Ermessensentscheide bei der Rechnungslegung

Die genannten Sätze und Parameter basieren auf Erfahrungen aus der Vergangenheit. Künftige Entwicklungen auf den Kapital- und Arbeitsmärkten könnten Anpassungen bei diesen Parametern erfordern, was einen wesentlichen Einfluss auf die Berechnung der leistungsorientierten Nettovorsorgeverbindlichkeit haben könnte.

## 30 EVENTUALVERPFLICHTUNGEN

---

Die FIFA ist weiterhin an einer Reihe von Untersuchungen durch die Schweizerische Bundesanwaltschaft und das US-amerikanische Justizministerium beteiligt. Die Untersuchungen der Schweizer Behörden werden noch einige Zeit andauern und könnten allenfalls ausgeweitet werden. In den USA sollten die Angeklagten, die sich schuldig bekannt haben oder vor Gericht für schuldig befunden wurden, in Kürze verurteilt werden. Als anerkanntes Opfer der Verbrechen der Angeklagten hat die FIFA von mehreren Angeklagten Schadenersatz verlangt, ein Urteil dazu wurde allerdings noch nicht gefällt.

Die FIFA geht davon aus, dass die derzeitigen Untersuchungen weder der Schweizerischen Bundesanwaltschaft noch des US-amerikanischen Justizministeriums die FIFA zum Ziel haben. Angesichts der Tatsache, dass die FIFA mit den zuständigen Behörden soweit gesetzlich zulässig voll kooperiert und dies

auch in Zukunft tun wird, hält es die FIFA-Geschäftsleitung zum jetzigen Zeitpunkt nicht für erforderlich, Rückstellungen für Geldstrafen oder andere Strafzahlungen oder andere Anpassungen an dieser konsolidierten Jahresrechnung vorzunehmen.

Die FIFA ist derzeit infolge ihrer Geschäftstätigkeiten an einer Reihe von Rechtsfällen beteiligt, für die ein Abfluss von Ressourcen aber unwahrscheinlich ist. Die FIFA hat deshalb für diese Rechtsfälle keine Rückstellungen vorgenommen.

Die Wahrung der FIFA-Interessen in den laufenden Untersuchungen (einschliesslich Schadenersatzforderungen) und die Absicherung von derzeit bekannten rechtlichen Risiken werden aber weiterhin mit Kosten verbunden sein, die die FIFA aufs absolute Minimum beschränken will.

## 31 ERWERBSVERPFLICHTUNGEN AUSSERHALB DER BILANZ

---

Per 31. Dezember 2018 hat die FIFA keine Erwerbsverpflichtungen ausserhalb der Bilanz (2017: keine).

## 32 MIETLEASINGVERHÄLTNISSE

in TUSD	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Bis zu einem Jahr	10 801	9 515
1–5 Jahre	40 096	36 711
Mehr als 5 Jahre	198 410	207 136
<b>Total</b>	<b>249 307</b>	<b>253 362</b>

Die FIFA mietet Büroräumlichkeiten, Fahrzeuge und Mobiliar. Leasingverträge mit einer Kündigungsfrist von mehr als zwölf Monaten werden bei der Berechnung künftiger Verbindlichkeiten berücksichtigt. Im Jahr 2018 wurden in der Erfolgsrechnung USD 7,1 Millionen (2017: USD 6,8 Millionen) als Mietleasingaufwand erfasst.

Die FIFA hat einen Mietleasingvertrag über 27 Jahre mit einer Verlängerungsoption abgeschlossen. Die Miete wird jährlich dem Schweizer Landesindex der Konsumentenpreise gegenübergestellt und damit durch die Teuerungsrate des Landes beeinflusst.

## 33 TRANSAKTIONEN MIT NAHESTEHENDEN PARTEIEN

Folgende Personen werden als nahestehende Parteien betrachtet: die Mitglieder des Rats, der Präsident, der Generalsekretär und die Mitglieder des Managements mit Schlüsselpositionen.

Die kurzfristig fälligen Leistungen für nahestehende Parteien betragen 2018 USD 28,7 Millionen (2017: USD 25,2 Millionen). USD 0,5 Millionen davon waren Abgangsentschädigungen (2017: USD 2,4 Millionen). Zusätzlich zu diesen kurzfristig fälligen Leistungen leistet die FIFA Beiträge an die leistungsorientierten Vorsorgepläne. Die im Jahr 2018 verbuchten Aufwendungen für Sozialleistungen beliefen sich auf USD 0,7 Millionen.

Der Rückgang um USD 3,4 Millionen im Jahr 2017 ist einem Sondereffekt in Höhe von USD 4,9 Millionen beim Vorsorgeplan der FIFA-Ratsmitglieder aufgrund des 2017 in Kraft getretenen neuen FIFA-Reglements für hochrangige Amtsträger betreffend Vergütung, Spesen und Leistungen zu verdanken. Die ausstehenden Verbindlichkeiten gegenüber den nahestehenden Parteien belaufen sich auf USD 0,2 Millionen (2017: USD 1,5 Millionen). Weitere Angaben und Informationen sind dem FIFA-Governance-Bericht 2018 zu entnehmen.

## 34 KONSOLIDIERTE GESELLSCHAFTEN

	Sitz	Aktivität	Beteiligung 2018	Beteiligung 2017
FIFA Museum AG	Zürich (Schweiz)	Museum	100 %	100 %
FIFA Museum Gastronomie AG	Zürich (Schweiz)	Gastronomie- betrieb	100 %	100 %
FIFA Transfer Matching System GmbH	Zürich (Schweiz)	Dienstleistungs- gesellschaft	0 %	100 %
FIFA Travel GmbH (in Liquidation)	Zürich (Schweiz)	Reiseagentur	100 %	100 %
Early Warning System GmbH (in Liquidation)	Zürich (Schweiz)	Dienstleistungs- gesellschaft	100 %	100 %
Hotel Ascot GmbH	Zürich (Schweiz)	Hotelbetrieb	100 %	100 %
FIFA Ticketing AG	Zürich (Schweiz)	Kartenverkauf	100 %	100 %
FIFA Development Zurich AG	Zürich (Schweiz)	Dienstleistungs- gesellschaft	100 %	100 %
FIFA Foundation	Zürich (Schweiz)	Stiftung	100 %	–
FIFA World Cup Qatar 2022 LLC	Doha (Katar)	Dienstleistungs- gesellschaft	51 %	–
2018 FIFA World Cup Ticketing Limited Liability Company	Moskau (Russland)	Kartenverkauf	100 %	100 %
2018 FIFA World Cup Limited Liability Company	Moskau (Russland)	Dienstleistungs- gesellschaft	100 %	100 %
FIFA World Cup Brazil Assessoria Ltda	Rio de Janeiro (Brasilien)	Dienstleistungs- gesellschaft	100 %	100 %
2014 FIFA World Cup Venda de Ingressos Ltda	Rio de Janeiro (Brasilien)	Kartenverkauf	100 %	100 %
2010 FIFA World Cup Ticketing (Pty) Ltd (in Liquidation)	Nasrec (Südafrika)	Kartenverkauf	100 %	100 %
FIFA World Cup South Africa (Pty) Ltd (in Liquidation)	Nasrec (Südafrika)	Dienstleistungs- gesellschaft	100 %	100 %

Tochtergesellschaften, deren Sitz sich nicht in der Schweiz befindet, werden eigens zur Ausrichtung der Endrunde der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ und anderer Wettbewerbe eingerichtet. Nennenswerte Änderungen sind die Gründung der FIFA-Stiftung und der FIFA World Cup Qatar 2022 LLC, die abgeschlossene Liquidation der FIFA Transfer Matching System GmbH und das laufende Verfahren zur gewollten Liquidation folgender Unternehmen:

- FIFA Travel GmbH
- Early Warning System GmbH
- 2010 FIFA World Cup Ticketing (Pty) Ltd
- FIFA World Cup South Africa (Pty) Ltd

## **35** EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

---

Diese konsolidierte Jahresrechnung ist vom FIFA-Rat am 15. März 2019 zur Veröffentlichung freigegeben worden. Seit dem 31. Dezember 2018 bis zu diesem Datum sind keine weiteren Ereignisse eingetreten, die bei den per 31. Dezember 2018 bilanzierten Aktiven und Passiven Anpassungen und/oder eine Offenlegung erfordern würden.

Die konsolidierte Jahresrechnung 2018 wird dem FIFA-Kongress am 5. Juni 2019 zur Verabschiedung unterbreitet.



# Bericht der Revisionsstelle an den Kongress der Fédération Internationale de Football Association (FIFA) zur Konzernrechnung 2018

## Bericht zur Prüfung der Konzernrechnung

### Prüfungsurteil

Wir haben die Konzernrechnung der Fédération Internationale de Football Association (FIFA) und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) für das am 31. Dezember 2018 endende Jahr – bestehend aus der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung, der konsolidierten Bilanz, der konsolidierten Geldflussrechnung, der Veränderung der konsolidierten Reserven sowie dem Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung, einschliesslich einer Zusammenfassung der wesentlichen Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung (Seiten 70 bis 126) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der konsolidierten Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2018 sowie dessen Ertragslage und Cashflows für das dann endende Jahr in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

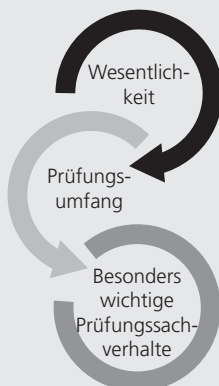
### Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den International Standards on Auditing (ISA) und den Schweizer Prüfungsstandards (PS) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt „Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung“ unseres Berichts weitergehend beschrieben.

Wir sind von dem Konzern unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands sowie dem IESBA Code of Ethics for Professional Accountants, und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

## Unser Prüfungsansatz

### Überblick



Gesamtwesentlichkeit Konzernrechnung: USD 28 Millionen

Wir führten eine vollständige Prüfung des Muttervereins (FIFA) in der Schweiz aus.

Unsere vollständige Prüfung umfasste mehr als 99.8 % des Umsatzes, mehr als 98 % der Aufwendungen und mehr als 96 % der Vermögenswerte des Konzerns.

Ferner unterzogen wir die Vermögenswerte von zwei Gesellschaften in der Schweiz besonderen Prüfungen und deckten so weitere 3.6 % der Vermögenswerte des Konzerns ab.

Als besonders wichtige Prüfungssachverhalte haben wir folgende Themen identifiziert:

- Behandlung des Betrugsrisikos
- Angemessenheit und Anwendung der Ertrags erfassung
- Finanziellen Auswirkungen von Rechtsverfahren und/oder potenziellen Klagen

### Wesentlichkeit

Der Umfang unserer Prüfung ist durch die Anwendung des Grundsatzes der Wesentlichkeit beeinflusst. Unser Prüfungsurteil zielt darauf ab, hinreichende Sicherheit darüber zu geben, dass die Konzernrechnung keine wesentlichen falschen Darstellungen enthält. Falsche Darstellungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt entstehen und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden kann, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieser Konzernrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen können.

Auf der Basis unseres pflichtgemässen Ermessens haben wir quantitative Wesentlichkeitsgrenzen festgelegt, so auch die Wesentlichkeit für die Konzernrechnung als Ganzes, wie nachstehend aufgeführt. Die Wesentlichkeitsgrenzen, unter Berücksichtigung qualitativer Erwägungen, erlauben es uns, den Umfang der Prüfung, die Art, die zeitliche Einteilung und das Ausmass unserer Prüfungshandlungen festzulegen sowie den Einfluss wesentlicher falscher Darstellungen, einzeln und insgesamt, auf die Konzernrechnung als Ganzes zu beurteilen.

Gesamt-wesentlichkeit Konzern-rechnung	USD 28 Millionen
Herleitung	1 % des Gesamtaufwandes
Begründung für die Bezugsgrösse zur Bestimmung der Wesentlichkeit	Wir wählten den Gesamtaufwand als Bezugsgrösse zur Bestimmung der Wesentlichkeit, weil es sich um eine oft benutzte Bezugsgrösse für gemeinnützige Vereine handelt und weil die FIFA über ungleichmässige Umsatzströme verfügt, was zu volatilen jährlichen Einkommen und Ergebnissen führt.

### Umfang der Prüfung

Im Rahmen der Ausgestaltung des Prüfungsumfanges beurteilten wir die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen der Konzernrechnung. Zur Durchführung angemessener Prüfungshandlungen haben wir den Prüfungsumfang so ausgestaltet, dass wir ein Prüfungsurteil zur Konzernrechnung als Ganzes abgeben können, unter Berücksichtigung der Organisation, der internen Kontrollen und Prozesse im Bereich der Rechnungslegung sowie der Branche, in welcher der Konzern tätig ist.

Die FIFA ist ein gemäss Schweizer Gesetz gegründeter, international tätiger, nichtstaatlicher und gemeinnütziger Verein mit Sitz in Zürich. Ihre neue, im Rahmen von „FIFA 2.0“ festgelegte Vision hat zum Ziel, den Fussball zu fördern, seine Integrität zu schützen und ihn zu allen zu bringen. Zu seinen Aktivitäten gehören die Organisation und die Durchführung internationaler Fussballturniere, einschliesslich der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™, sowie der Verkauf der Fernseh-, Marketing- und Lizenzrechte für diese Ereignisse. Der Grossteil des Geschäfts wird von dem Mutterverein (FIFA) geführt, wobei es 15 weitere Körperschaften gibt, die bestimmten Tätigkeiten gewidmet sind, wie beispielsweise dem Betreiben eines Museums und eines Hotels.

Die FIFA hat 211 Mitgliedsvereine (MV), die zusammen den FIFA-Kongress bilden, das höchste Entscheidungsorgan der FIFA. Die MV erhalten von der FIFA finanzielle Unterstützung, die zweckgebunden für bestimmte mit Fussball verbundene Projekte gedacht ist. Die MV gelten gemäss den entsprechenden Standards für die Finanzberichterstattung nicht als von der FIFA kontrolliert, und die Aufwendungen dieser MV werden daher nicht in die Konzernrechnung aufgenommen.

Neben unserer vollständigen Prüfung des Muttervereins prüften wir die Vermögenswerte der FIFA Museum AG sowie die Vermögenswerte der Hotel Ascot GmbH aufgrund der im 2016 erfassten Wertminderungen.

### Besonders wichtige Prüfungssachverhalte

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Konzernrechnung des aktuellen Zeitraums waren und die die bedeutendsten bewerteten Risiken wesentlicher falscher Darstellung aufwiesen (unabhängig davon, ob diese auf Betrug zurückzuführen sind oder nicht), die von den Rechnungsprüfern identifiziert wurden, einschliesslich derjenigen, die die grössten Auswirkungen auf die Gesamtstrategie der Prüfung, die Zuweisung von Ressourcen für die Prüfung und die Leitung der Arbeiten des Prüfteams hatten. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung der Konzernrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt, und wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

## Behandlung des Betrugsrisikos

Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt	Unser Prüfungsvorgehen
<p>Wir haben unangemessene Tätigkeiten in Bereichen des Fussballsektors, über die die FIFA keine Kontrolle hat, zu berücksichtigen. Diese Angelegenheiten sind bekannt und Gegenstand von Ermittlungen.</p> <p>Auf der Grundlage unserer Kenntnis des Vereins und dessen Tätigkeit gingen wir davon aus, dass das Betrugsrisiko betreffend Transaktionen und geschäftliche Vereinbarungen mit nahestehenden Personen und sonstigen Parteien, mit denen Interessenkonflikte bestehen könnten, am höchsten sind. Wir suchten auch nach Hinweisen auf die Umgehung der Kontrollen durch das Management, weil die betreffenden Transaktionen in diesem Fall infrage zu stellen sind.</p>	<p>Unsere Einstellung als Rechnungsprüfer gegenüber der FIFA war von Respekt, aber auch von professioneller Skepsis geprägt.</p> <p>Um den „Ton an der Spitze“ des Vereins einschätzen zu können und um die Einschätzung des Managements zum Betrugsrisiko, die Ansichten der Governance-Verantwortlichen und den seit 2015 bestehenden Prozess bezüglich verbesserter Kontrollen zu verstehen, sprachen wir mit dem Präsidenten, ausgewählten Mitgliedern des obersten Managements und dem Vorsitzenden der Audit- und Compliance-Kommission. Des Weiteren tauschten wir uns mit der Vorsitzenden der Untersuchungskammer der unabhängigen Ethikkommission sowie dem Vorsitzenden der rechtssprechenden Kammer der unabhängigen Ethikkommission aus. Zudem verschafften wir uns ein Verständnis darüber, von welchen Betrugsfällen oder welchem unangemessenen Verhalten das Management Kenntnis erlangte und wie damit umgegangen wurde.</p> <p>Im Rahmen umfassender Gespräche mit dem Management sowie mit den Governance-Verantwortlichen und durch weitere Untersuchungen vertieften wir unsere Kenntnisse der FIFA, der wesentlichen Geschäftspartner und der nahestehenden Personen des Vereins. Des Weiteren haben wir die Rollen und Verantwortlichkeiten der internen Revision und der Compliance-Funktion in Bezug auf Betrug nachvollzogen. Wir stellten forensische Nachforschungen über neue wesentliche Mitarbeitenden der FIFA an.</p> <p>Auf der Grundlage der oben erwähnten Ausführungen fokussierten wir unsere Arbeit auf Transaktionen und Geschäftsvereinbarungen, die potenziell Interessenkonflikte und/oder das Risiko von Unterschlagung fördern könnten. Wir führten Prüfungen aus, die mit der Unterstützung forensischer Experten konzipiert wurden. Anhand dieser Prüfungen konnten wir risikoreiche und untypische Transaktionen identifizieren. So konnten wir auch in kritischeren Bereichen Prüfungsnachweise für die Angemessenheit der zugrunde liegenden Transaktionen finden.</p>

Unter anderem führten wir folgende Arbeiten durch:

- Anhand von Stichproben überprüften wir, dass die im Geschäftsjahr 2018 erfassten Aufwendungen durch die Existenz von neuen oder bestehenden autorisierten und gültigen Verträgen, die ordnungsgemäss gemäss den aktuellen Beschaffungsrichtlinien der FIFA genehmigt wurden, gestützt werden.
- Wir sprachen mit dem Dienstleister, den die FIFA mit der Überwachung der Aktivitäten und Einkaufsprozesse des lokalen Organisationskomitees der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland™ 2018 beauftragte, um die umgesetzten Kontrollen zu verstehen und deren Wirksamkeit zur Vorbeugung von Betrug zu beurteilen.
- Mit IT-Audit-Techniken untersuchten wir die Transaktionen des Vereins, um jene zu bestimmen, an denen potenziell nahestehende Personen beteiligt sind. Wir stellten sicher, dass die geschäftlichen Begründungen der auf diese Weise identifizierten Transaktionen angemessen waren, dass sie den Regeln der FIFA entsprachen und dass sie ordnungsgemäss genehmigt wurden.
- Unsere IT-Spezialisten setzten zudem Datenanalysen ein, um ungewöhnliche Bargeschäfte im Geschäftsjahr 2018 zu identifizieren. Die Unterlagen und die Genehmigung dieser Transaktionen wurden überprüft.

Auf der Grundlage der durchgeführten Arbeiten und der von uns festgelegten Wesentlichkeitsstufe identifizierten wir in der Konzernrechnung der FIFA keine dolosen Darstellungen. Der Leser wird jedoch auf die weiter unten dargelegte Verantwortung des Rechnungsprüfers im Hinblick auf beabsichtigte falsche Darstellungen aufmerksam gemacht.

## Angemessenheit und Anwendung der Ertragserfassung

Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt	Unser Prüfungsvorgehen
<p>Im Geschäftsjahr 2018 betrug der Gesamtumsatz USD 4641 Millionen, der vor allem Erlöse aus Veranstaltungen umfasst. Die Erlöse aus Veranstaltungen sind dem Verkauf von Übertragungsrechten (USD 2544 Millionen), Marketingrechten (USD 1143,3 Millionen) und Lizenzrechten (USD 184,6 Millionen) sowie den Hospitality-/Beherbergungsrechten und dem Kartenverkauf (USD 689,1 Millionen) zuzuschreiben. Die Umsatzsteigerung im Vergleich zum Vorjahr ist im Wesentlichen auf die Umsätze zurückzuführen, die im Rahmen der 2018 durchgeführten FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ erzielt wurden.</p> <p>Die FIFA hat einen vierjährigen Umsatzzyklus, der von der 2018 durchgeführten FIFA Weltmeisterschaft™ dominiert wird. Der aktuelle Zyklus wurde daher am 31. Dezember 2018 vollzogen. Die FIFA schliesst Verträge über Übertragungs-, Marketing-, Lizenz- und Beherbergungsrechte in der Regel über mindestens einen vollständigen Vierjahreszyklus ab.</p> <p>Angesichts des Risikos für wesentliche falsche Darstellungen in der Konzernrechnung aufgrund der Komplexität der betreffenden Verträge und der Beurteilungen und Schätzungen des Managements halten wir die Ertragserfassung und die Anwendung von IFRS 15 für einen besonders wichtigen Prüfungssachverhalt. Der Zeitpunkt der Ertragserfassung kann sich je nach Umsatzart und Vertrag stark unterscheiden. Nähere Informationen zum Rechnungslegungsstandard betreffend die Ertragserfassung und die zugrunde liegenden Annahmen sind den Anmerkungen zur Konzernrechnung (Seiten 76 bis 77) zu entnehmen.</p>	<p>Die FIFA überprüfte 2018 alle neuen wesentlichen Umsatzverträge über Übertragungs-, Marketing- und Lizenzrechte und präsentierte uns im Rahmen unserer Prüfung für jeden Vertrag den vorgeschlagenen Umsatzerfassungsansatz.</p> <p>Für das Geschäftsjahr 2018 überprüften wir, ob die im Vorjahr getroffenen und auf den Seiten 76 bis 77 beschriebenen Annahmen immer noch gültig sind. Es wird davon ausgegangen, dass die sich daraus ergebende Methode und deren Anwendung den Anforderungen entsprechen.</p> <p>Bei Umsatzverträgen, die vor 2018 unterzeichnet wurden und bei denen die Erlöse über einen Zeitraum hinweg zu erfassen sind, führten wir die nachstehenden Prüfungen aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir kontrollierten Prüfungsnachweise, um sicherzustellen, dass die Vertragsbedingungen gegenüber dem Vorjahr unverändert waren.</li> <li>• Besondere Aufmerksamkeit schenkten wir der Frage, ob die vertraglichen Vereinbarungen die Bedingungen weiterhin erfüllen, damit der Umsatz über einen Zeitraum erfasst werden kann.</li> <li>• Wir führten die Zuweisung des Auftragspreises erneut durch.</li> <li>• Wir prüften die mathematische Richtigkeit der von der FIFA durchgeführten Berechnung zur Ertragserfassung.</li> <li>• Wir kontrollierten Prüfungsnachweise, um die Richtigkeit der Buchungen für das Geschäftsjahr 2018 sicherzustellen.</li> </ul> <p>Bei neuen wesentlichen Verträgen, die 2018 unterzeichnet wurden, führten wir die nachstehenden Prüfungen aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir identifizierten unabhängig die Leistungspflichten in den Verträgen und verglichen sie mit den Vorschlägen des Managements für die im Geschäftsjahr 2018 unterzeichneten Verträge.</li> <li>• Auf der Basis der zugrunde liegenden Verträge bestimmten wir den vollständigen Auftragspreis.</li> </ul>

- Dann wiesen wir den vollständigen Auftragspreis den im Vertrag enthaltenen Leistungspflichten auf der Grundlage der zugrunde liegenden Daten zu, wie etwa prognostizierte Übertragungsstunden, die von der FIFA erstellt wurden.
- Für die wesentlichen Daten, die der Zuweisung der Marketing- und Sponsoring Erlöse an die verschiedenen Leistungspflichten dienen, führten wir die Allokation erneut durch und nutzten zu diesem Zweck die verfügbaren Informationen. Alternativ verglichen wir die Ermessensentscheidungen des Managements mit Informationen Dritter oder mit von Dritten für die FIFA erstellten Einschätzungen.
- Für die Übertragungs- und Marketingrechte verglichen wir die zugrunde liegenden Inputdaten der FIFA mit Berichten Dritter und prognostizierten Übertragungsstunden.
- Wir prüften die mathematische Richtigkeit der von der FIFA durchgeführten Berechnung zur Ertragsfassung.
- Wir kontrollierten die Buchungen für das Geschäftsjahr 2018.

Die FIFA beauftragte einen Dienstleister mit der Prüfung der Erlöse aus dem Ticketing-Verkauf für die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ 2018; der Prozess bezüglich Ticketing-Verkauf wird von einem externen Dienstleistungsunternehmen verwaltet. Wir waren involviert in die Planung und die Stichprobenauswahl im Rahmen der Prüfung durch den Dienstleister und haben als Teil unserer Prüfung der Arbeiten des Dienstleisters die Stichprobenprüfungen erneut durchgeführt. Des Weiteren erhielt FIFA vom Dienstleister einen Bericht über die Ausgestaltung des Kontrollsystems und deren Wirksamkeit. Wir verschafften uns Zugang zu diesem Bericht und nahmen den Inhalt zur Kenntnis.

Auf der Grundlage der so gewonnenen Nachweise kamen wir zu dem Schluss, dass die gemachten Annahmen und die umgesetzten Entscheidungen in Bezug auf die Umsatzerfassung vertretbar und die damit verbundenen Angaben angemessen sind.

## Finanziellen Auswirkungen von Rechtsverfahren und/oder potenziellen Klagen

### Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Gemäss Anmerkung 25 der Konzernrechnung werden Rückstellungen für sonstige rechtliche Risiken gebildet, sofern die Risiken wahrscheinlich sind und geschätzt werden können.

Aufgrund der Ungewissheit und des Ausmasses betrachten wir die Erfassung der finanziellen Auswirkungen der anhängigen Rechtsverfahren als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt.

Aus der Sicht der Finanzberichterstattung erfordert die Frage, ob und wann eine Rückstellung für Geldstrafen, Bussen oder sonstige Strafzahlungen erforderlich ist, kritische Urteilskraft. Diese Entscheidung setzt die Bewertung der Wahrscheinlichkeit einer Zahlung und eine zuverlässige Einschätzung des Betrags der Zahlung voraus. Ferner sind die Angemessenheit und Richtigkeit der damit verbundenen Informationen für den Leser der Konzernrechnung wesentlich.

Des Weiteren besteht das Risiko, dass diese Rechtsverfahren zu zusätzlichen Verbindlichkeiten für die FIFA führen, die nicht in der Konzernrechnung dargestellt sind.

### Unser Prüfungsvorgehen

Wir nahmen vom Überblick über die anhängigen Rechtsverfahren Kenntnis, den die Rechtsabteilung der FIFA verfasst hatte. Auf der Grundlage dieses Dokuments und der einzelnen Posten der verbuchten Prozesskosten identifizierten wir die wichtigsten externen Rechtsberater, die von der FIFA beauftragt wurden, und führten die nachstehenden Prüfungen durch:

- Wir baten 21 Rechtsanwälte um Informationen bezüglich verschiedener Rechtsverfahren, die auf der Grundlage quantitativer und qualitativer Kriterien ausgesucht wurden. Ihre Antworten stellen eine unabhängige Zusammenfassung des Sachverhalts und der Begründetheit der einzelnen Verfahren dar. Sofern möglich gaben sie auch eine unabhängige Fachprognose zum wahrscheinlichen Ausgang.
- Wir bewerteten die Rechtsverfahren, die von der Rechtsabteilung der FIFA selbst betreut werden, und erörterten die wichtigsten Verfahren mit dem Management und den verschiedenen Rechtsberatern.
- Auf der Grundlage unserer Diskussionen und Mitteilungen mit den externen Rechtsberatern und der internen Rechtsabteilung der FIFA bestimmten wir die bestehenden und potenziellen Forderungen im Zusammenhang mit der Erstellung der Konzernrechnung 2018. Die von den Rechtsanwälten erhaltenen Informationen halfen uns, die Entscheidung des Managements bezüglich der Erfassung und Bemessung von Rückstellungen für Strafen, Bussen oder sonstigen Strafzahlungen in der Konzernrechnung 2018 zu überprüfen.

Basierend auf den durchgeführten Prüfungshandlungen erachten wir die Einschätzungen des Managements bezüglich Höhe der gebildeten Rückstellungen als angemessen. Wir haben zudem die Angemessenheit der Angaben in Anmerkung 30 zum möglichen Finanzrisiko aus den anhängigen Rechtsverfahren und den laufenden Ermittlungen bewertet.

### Übrige Informationen im Geschäftsbericht

Der FIFA-Rat ist für die übrigen Informationen im Finanzbericht, der den Jahresabschluss, den Governance-Bericht und den Tätigkeitsbericht umfasst, zuständig. Die übrigen Informationen umfassen alle im Geschäftsbericht dargestellten Informationen, mit Ausnahme der Konzernrechnung, der Jahresrechnung der Fédération Internationale de Football Association (FIFA) und unserer dazugehörigen Berichte.

Die übrigen Informationen im Geschäftsbericht sind nicht Gegenstand unseres Prüfungsurteils zur Konzernrechnung und wir machen keine Prüfungsaussage zu diesen Informationen.

Im Rahmen unserer Prüfung der Konzernrechnung ist es unsere Aufgabe, die übrigen Informationen im Geschäftsbericht zu lesen und zu beurteilen, ob wesentliche Unstimmigkeiten zur Konzernrechnung oder zu unseren Erkenntnissen aus der Prüfung bestehen oder ob die übrigen Informationen anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen. Falls wir auf der Basis unserer Arbeiten zu dem Schluss gelangen, dass eine wesentliche falsche Darstellung der übrigen Informationen vorliegt, haben wir darüber zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang keine Bemerkungen anzubringen.

### Verantwortlichkeiten des FIFA-Rats für die Konzernrechnung

Der FIFA-Rat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Konzernrechnung, die in Übereinstimmung mit den IFRS und den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt, und für die internen Kontrollen, die der FIFA-Rat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Konzernrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung der Konzernrechnung ist der FIFA-Rat dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der FIFA-Rat beabsichtigt, entweder den Konzern zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.

### Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Konzernrechnung als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den ISA sowie den PS durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Konzernrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Als Teil einer Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den ISA sowie den PS üben wir während der gesamten Prüfung pflichtgemässes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus:

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen in der Konzernrechnung, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen. Das Risiko, dass aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist höher als ein aus Irrtümern resultierendes, da dolose Handlungen betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen oder das Ausserkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung relevanten internen Kontrollsystem, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit des internen Kontrollsystems des Konzerns abzugeben.



- beurteilen wir die Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der dargestellten geschätzten Werte in der Rechnungslegung und damit zusammenhängenden Angaben.
- schlussfolgern wir über die Angemessenheit der Anwendung des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Geschäftstätigkeit durch den FIFA-Rat sowie auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit aufwerfen kann. Falls wir die Schlussfolgerung treffen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, in unserem Bericht auf die dazugehörigen Angaben im Anhang der Konzernrechnung aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Berichts erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch die Abkehr des Konzerns von der Fortführung der Geschäftstätigkeit zur Folge haben.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und Inhalt der Konzernrechnung einschliesslich der Angaben im Anhang sowie, ob die Konzernrechnung die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse in einer Weise wiedergibt, dass eine sachgerechte Gesamtdarstellung erreicht wird.
- erlangen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise zu den Finanzinformationen der Einheiten oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns, um ein Prüfungsurteil zur Konzernrechnung abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Prüfung der Konzernrechnung. Wir tragen die Alleinverantwortung für unser Prüfungsurteil.

Wir tauschen uns mit dem Fifa-Rat bzw. dessen zuständigem Ausschuss aus, unter anderem über den geplanten Umfang und die geplante zeitliche Einteilung der Prüfung sowie über bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschliesslich etwaiger bedeutsamer Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung erkennen.

Wir geben dem FIFA-Rat bzw. dessen zuständigem Ausschuss auch eine Erklärung ab, dass wir die relevanten beruflichen Verhaltensanforderungen zur Unabhängigkeit eingehalten haben und uns mit ihnen über alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte austauschen, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit und – sofern zutreffend – damit zusammenhängende Schutzmassnahmen auswirken.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, über die wir uns mit dem FIFA-Rat bzw. dessen zuständigem Ausschuss ausgetauscht haben, diejenigen Sachverhalte, die am bedeutsamsten für die Prüfung der Konzernrechnung des aktuellen Zeitraums waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte in unserem Bericht, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schliessen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus oder wir bestimmen in äusserst seltenen Fällen, dass ein Sachverhalt nicht in unserem Bericht mitgeteilt werden soll, weil vernünftigerweise erwartet wird, dass die negativen Folgen einer solchen Mitteilung deren Vorteile für das öffentliche Interesse übersteigen würden.

### Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des FIFA-Rats ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

PricewaterhouseCoopers AG



Patrick Balkanyi

Revisionsexperte  
Leitender Revisor



Yvonne Burger

Revisionsexpertin

Zürich, 15 März 2019

## BERICHTE AN DEN FIFA-KONGRESS

# Bericht der Audit- und Compliance-Kommission zur konsolidierten Jahresrechnung 2018

In unserer Funktion als Audit- und Compliance-Kommission der FIFA haben wir die konsolidierte Jahresrechnung (konsolidierte Gesamtergebnisrechnung, konsolidierte Bilanz, konsolidierte Geldflussrechnung, Veränderung der konsolidierten Reserven und Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung) der Fédération Internationale de Football Association für die Periode vom 1. Januar 2018 bis 31. Dezember 2018 geprüft. Wir bestätigen, dass wir die Unabhängigkeitskriterien gemäss Art. 5 des FIFA-Governance-Reglements erfüllen. In Übereinstimmung mit Art. 51 der FIFA-Statuten ist es unsere Aufgabe, die Vollständigkeit und Verlässlichkeit der finanziellen Rechnungslegung zu gewährleisten sowie die konsolidierte Jahresrechnung und die Berichte des externen Buchprüfers zu überprüfen. Wir überprüften die Jahresrechnung 2018 durch:

- Besprechung der Jahresrechnung bei den Sitzungen der Audit- und Compliance-Kommission vom 11. Januar 2019 und 5. März 2019 in Anwesenheit der FIFA-Generalsekretärin, des FIFA-Finanzdirektors und der Vertreter der externen Buchprüfungsstelle,
- Prüfung des detaillierten Berichts an die Audit- und Compliance-Kommission und den FIFA-Rat für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr,
- Prüfung des Berichts des statutarischen Buchprüfers an den Kongress der Fédération Internationale de Football Association (FIFA) zur konsolidierten Jahresrechnung 2018.

Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unser Urteil bildet. Des Weiteren bestätigen wir, dass uns sämtliche Unterlagen und Informationen, die für die Prüfung notwendig waren, vollständig und uneingeschränkt zur Verfügung standen.

Zusätzlich berieten und unterstützten wir den FIFA-Rat bei der Überwachung von Finanz- und Compliance-Angelegenheiten und überwachten die Einhaltung der massgebenden Bestimmungen gemäss FIFA-Governance-Reglement.

Wir empfehlen dem FIFA-Kongress, die konsolidierte Jahresrechnung 2018 zu genehmigen.

Für die Audit- und Compliance-Kommission



Tomaž Vesel  
Vorsitzender  
Zürich, 12. März 2019





Riesiger Jubel nach dem 1:0 des Russen Juri Gasinski im Eröffnungsspiel der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™ gegen Saudiarabien.

Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung 2015–2018 **140**  
Anhang 2015–2018 **141**

**ANLAGE 7**

## KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNISRECHNUNG

# Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung 2015–2018

IN TUSD	Anmerkungen	2015	2016	2017	2018	Total
<b>ERTRAG</b>						
Erträge aus Fernsehrechten	1	258 496	95 612	228 645	2 543 968	3 126 721
Erträge aus Marketingrechten	2	157 244	114 574	245 277	1 143 312	1 660 407
Erträge aus Lizenzrechten	3	50 499	204 485	160 211	184 573	599 768
Erträge aus Hospitality-/Beherbergungsrechten und dem Kartenverkauf	4	0	0	22 368	689 143	711 511
Übrige Erträge	5	78 135	87 025	77 701	79 958	322 819
<b>Total Ertrag</b>		<b>544 374</b>	<b>501 696</b>	<b>734 202</b>	<b>4 640 954</b>	<b>6 421 226</b>
<b>AUFWAND</b>						
Wettbewerbe und Veranstaltungen	6	-215 417	-157 067	-219 373	-1 974 317	-2 566 174
Entwicklung und Ausbildung	7	-186 512	-427 832	-477 507	-578 469	-1 670 320
Fussballmanagement	8	-35 666	-31 753	-24 565	-31 479	-123 463
<b>Total Fussballaufwand</b>		<b>-437 595</b>	<b>-616 652</b>	<b>-721 445</b>	<b>-2 584 265</b>	<b>-4 359 957</b>
FIFA-Führung und -Administration	9	-194 282	-248 185	-164 622	-190 586	-797 675
Marketing und Fernsehen	10	-29 489	-27 905	-37 081	-116 303	-210 778
<b>Total Administrationsaufwand</b>		<b>-223 771</b>	<b>-276 090</b>	<b>-201 703</b>	<b>-306 889</b>	<b>-1 008 453</b>
<b>Total Aufwand</b>		<b>-661 366</b>	<b>-892 742</b>	<b>-923 148</b>	<b>-2 891 154</b>	<b>-5 368 410</b>
<b>Betriebsergebnis vor Steuern und Finanzergebnis</b>		<b>-116 992</b>	<b>-391 046</b>	<b>-188 946</b>	<b>1 749 800</b>	<b>1 052 816</b>
Steuern und Abgaben		-3 851	-2 439	-979	-28 965	-36 234
Finanzertrag		68 087	24 728	-1 597	93 162	184 380
<b>Nettoergebnis für die Periode</b>		<b>-52 756</b>	<b>-368 757</b>	<b>-191 522</b>	<b>1 813 997</b>	<b>1 200 962</b>

## ANHANG

# Anhang zu den Ertragskonten

## 1 ERTRÄGE AUS FERNSEHRECHTEN

in TUSD	2015	2016	2017	2018	Total
Europa	16 229	0	6 395	897 748	920 372
Asien und Nordafrika	79 508	35 642	71 652	787 566	974 368
Süd- und Mittelamerika	62 410	24 768	50 499	314 513	452 190
Nordamerika und Karibik	72 294	28 601	58 377	362 937	522 209
Übrige Welt	3 592	1 388	13 863	85 075	103 918
<b>Total Erträge aus Fernsehrechten nach Region</b>	<b>234 033</b>	<b>90 399</b>	<b>200 786</b>	<b>2 447 839</b>	<b>2 973 057</b>
Übrige Fernseherträge	8 855	1 010	13 799	92 352	116 016
Erträge aus übrigen FIFA-Veranstaltungen	15 608	4 203	14 060	3 777	37 648
<b>Total Erträge aus Fernsehrechten</b>	<b>258 496</b>	<b>95 612</b>	<b>228 645</b>	<b>2 543 968</b>	<b>3 126 721</b>

## 2 ERTRÄGE AUS MARKETINGRECHTEN

in TUSD	2015	2016	2017	2018	Total
FIFA-Partner	136 863	100 990	185 411	695 054	1 118 318
Sponsoren der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™	10 242	10 255	41 030	301 620	363 147
Regionale Förderer der FIFA	0	2 425	7 382	143 488	153 295
Nationale Förderer der FIFA	10 138	904	11 454	3 150	25 647
<b>Total Erträge aus Marketingrechten</b>	<b>157 243</b>	<b>114 574</b>	<b>245 277</b>	<b>1 143 312</b>	<b>1 660 407</b>

## 3 ERTRÄGE AUS LIZENZRECHTEN

in TUSD	2015	2016	2017	2018	Total
Markenlizenzrechte	45 349	199 551	155 472	174 592	574 964
Andere Lizenzrechte	5 150	4 934	4 739	9 981	24 804
<b>Total Erträge aus Lizenzrechten</b>	<b>50 499</b>	<b>204 485</b>	<b>160 211</b>	<b>184 573</b>	<b>599 768</b>

## 4 ERTRÄGE AUS HOSPITALITY-/BEHERBERGUNGSRECHTEN UND DEM KARTENVERKAUF

in TUSD	2015	2016	2017	2018	Total
Erträge aus Hospitality-/Beherbergungsrechten – FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™	0	0	0	148 297	148 297
Erträge aus Hospitality-/Beherbergungsrechten – übrige FIFA-Wettbewerbe	0	0	353	292	645
Erträge aus dem Kartenverkauf – FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™	0	0	0	540 554	540 554
Erträge aus dem Kartenverkauf – übrige FIFA-Wettbewerbe	0	0	22 015	0	22 015
<b>Total Erträge aus Hospitality-/Beherbergungsrechten und dem Kartenverkauf</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22 368</b>	<b>689 143</b>	<b>711 511</b>

## 5 ÜBRIGE ERTRÄGE

in TUSD	2015	2016	2017	2018	Total
FIFA Klub-Weltmeisterschaft	20 450	29 011	37 079	36 830	123 370
FIFA-Qualitätsprogramm	13 072	9 714	9 630	11 095	43 510
Erträge aus dem Verkauf von Film- und Videorechten	4 138	5 599	10 356	6 651	26 744
Geldstrafen/Berufungen	19	22 087	2 642	0	24 748
Vermietung von Liegenschaften	3 536	3 563	4 585	10 517	22 201
FIFA-Weltfussballmuseum	2 363	4 123	4 485	4 174	15 145
Olympische Fussballturniere Rio 2016	28	4 657	3 725	3 997	12 407
Erträge aus früheren Geschäftsperioden und sonstige Erträge	34 530	8 271	5 199	6 694	54 694
<b>Total übrige Erträge</b>	<b>78 135</b>	<b>87 025</b>	<b>77 701</b>	<b>79 958</b>	<b>322 819</b>



## ANHANG

## Anhang zu den Aufwandkonten 2015–2018

**6 WETTBEWERBE UND VERANSTALTUNGEN**

IN TUSD	2015	2016	2017	2018	Total
<b>FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 824 118</b>	<b>1 824 118</b>
FIFA U-20-Frauen-Weltmeisterschaft Frankreich 2018	0	0	0	13 101	13 101
FIFA U-17-Frauen-Weltmeisterschaft Uruguay 2018	0	0	0	10 327	10 327
Olympische Jugendfutsalturniere Buenos Aires 2018	0	0	0	1 409	1 409
FIFA Konföderationen-Pokal Russland 2017	0	0	142 420	746	143 166
FIFA U-20-Weltmeisterschaft Republik Korea 2017	0	0	15 929	2 474	18 403
FIFA U-17-Weltmeisterschaft Indien 2017	0	0	20 517	115	20 632
FIFA Beach-Soccer-Weltmeisterschaft Bahamas 2017	0	0	8 173	1 760	9 933
FIFA U-20-Frauen-Weltmeisterschaft Papua-Neuguinea 2016	0	18 694	149	0	18 843
FIFA U-17-Frauen-Weltmeisterschaft Jordanien 2016	0	18 444	482	0	18 926
FIFA Futsal-Weltmeisterschaft Kolumbien 2016	0	13 365	1	0	13 366
Olympische Fußballturniere Rio 2016	0	10 044	13	0	10 057
FIFA Frauen-Weltmeisterschaft Kanada 2015™	81 365	632	10	0	82 007
FIFA U-20-Frauen-Weltmeisterschaft Neuseeland 2015	25 117	543	0	0	25 660
FIFA U-17-Weltmeisterschaft Chile 2015	22 211	2 000	399	0	24 610
FIFA Beach-Soccer-Weltmeisterschaft Portugal 2015	7 303	0	0	0	7 303
FIFA Klub-Weltmeisterschaft	20 869	20 714	20 101	22 382	84 066
FIFA Ballon d'Or/The Best FIFA Football Awards™	5 261	4 526	4 717	7 071	21 575
FIFA Interactive World Cup/FIFA eWorld Cup 2018™	2 330	2 839	3 575	4 956	13 700
Blue Stars/FIFA Youth Cup	1 124	1 065	959	917	4 065
FIFA-Veranstaltungen früherer Geschäftsperioden	1 307	4 315	–64 312	1 259	–57 431
Sachleistungen und Sonstiges	4 916	8 535	18 148	43 476	75 075
<b>Total übrige FIFA-Veranstaltungen</b>	<b>171 803</b>	<b>105 716</b>	<b>171 281</b>	<b>109 993</b>	<b>558 793</b>
<b>FIFA-Schutzprogramm für Klubs</b>	<b>29 293</b>	<b>36 504</b>	<b>28 322</b>	<b>12 377</b>	<b>106 496</b>
<b>Personalaufwand</b>	<b>12 678</b>	<b>13 385</b>	<b>18 385</b>	<b>26 138</b>	<b>70 586</b>
<b>Abschreibungen auf Sachanlagen</b>	<b>1 643</b>	<b>1 462</b>	<b>1 385</b>	<b>1 691</b>	<b>6 181</b>
<b>Total Wettbewerbe und Veranstaltungen</b>	<b>215 417</b>	<b>157 067</b>	<b>219 373</b>	<b>1 974 317</b>	<b>2 566 174</b>

## 7 ENTWICKLUNG UND AUSBILDUNG

IN TUSD	2015	2016	2017	2018	Total
FIFA-Forward-Projektbeiträge für Mitgliedsverbände	0	158 250	158 250	158 250	474 750
FIFA-Forward-Betriebskostenbeiträge für Mitgliedsverbände	0	105 500	105 500	105 500	316 500
FIFA-Forward-Beiträge für Konföderationen	0	60 000	60 000	60 000	180 000
FIFA-Forward-Reise- und -Ausrüstungsbeiträge	0	0	54 250	27 125	81 375
FIFA-Forward-Beiträge für Zonen-/Regionalverbände	0	0	13 000	13 000	26 000
Programm „Fussball an Schulen“	0	0	0	100 550	100 550
Technische Entwicklungsprogramme	9 562	14 628	9 159	7 769	41 118
Schiedsrichter-Unterstützungsprogramm (RAP)	8 839	8 212	7 266	9 880	34 197
Andere Projekte	1 348	5 866	7 658	13 254	28 126
Frauenfussballförderung	6 833	5 164	5 639	6 256	23 892
Ausbildung	4 622	4 796	4 850	4 887	19 155
Nachhaltigkeit, Menschenrechte und Diskriminierungsbekämpfung	2 982	5 150	5 018	3 304	16 454
Medizin und Wissenschaft	4 607	3 494	1 295	1 696	11 092
Buchprüfungs- und Finanzschulung	1 671	1 836	1 779	3 216	8 502
Solidaritätsprojekte	2 577	1 967	1 026	0	5 570
FIFA-Stiftung	0	0	0	3 520	3 520
FAP/Goal/MV-Programme	117 748	-19 513	-13 191	0	85 044
<b>Total Entwicklungs- und Ausbildungsprogramme</b>	<b>160 789</b>	<b>355 350</b>	<b>421 499</b>	<b>518 207</b>	<b>1 455 845</b>
<b>FIFA-Weltfussballmuseum</b>	<b>10 980</b>	<b>22 678</b>	<b>12 277</b>	<b>12 039</b>	<b>57 974</b>
<b>Personalaufwand</b>	<b>13 074</b>	<b>20 954</b>	<b>24 365</b>	<b>31 860</b>	<b>90 253</b>
<b>Abschreibungen auf Sachanlagen</b>	<b>1 669</b>	<b>14 864</b>	<b>19 366</b>	<b>16 363</b>	<b>52 262</b>
<b>Wertminderungen auf Sachanlagen</b>	<b>0</b>	<b>13 986</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13 986</b>
<b>Total Entwicklung und Ausbildung</b>	<b>186 512</b>	<b>427 832</b>	<b>477 507</b>	<b>578 469</b>	<b>1 670 320</b>

## 8 FUSSBALLMANAGEMENT

in TUSD	2015	2016	2017	2018	Total
Fussballmanagementorgane und Leistungen Dritter	18 509	13 443	9 785	12 928	54 665
Personalaufwand	15 567	16 894	13 301	16 740	62 502
Abschreibungen auf Sachanlagen	1 590	1 416	1 479	1 811	6 296
<b>Total Fussballmanagement</b>	<b>35 666</b>	<b>31 753</b>	<b>24 565</b>	<b>31 479</b>	<b>123 463</b>

## 9 FIFA-FÜHRUNG UND -ADMINISTRATION

IN TUSD	2015	2016	2017	2018	Total
Kommunikation	32 639	26 050	17 863	18 619	95 171
Rechts- und Verwaltungskosten für Untersuchungen	20 238	50 465	14 377	5 904	90 984
Jährlicher FIFA-Kongress und FIFA-Kommissionen	20 620	27 028	14 810	16 615	79 073
Informationstechnologie	12 716	21 043	17 300	19 947	71 006
Rechtskosten	11 045	11 588	8 921	9 390	40 944
Gebäude und Unterhalt	13 080	11 933	7 411	6 491	38 915
Sonstiges	20 108	20 781	16 112	33 883	90 884
Personalaufwand	56 043	64 312	61 006	72 244	253 604
Abschreibungen auf Sachanlagen und als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien	7 793	7 060	6 822	7 493	29 168
Wertminderungen auf als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien	0	7 925	0	0	7 925
<b>Total FIFA-Führung und -Administration</b>	<b>194 282</b>	<b>248 185</b>	<b>164 622</b>	<b>190 586</b>	<b>797 675</b>

## 10 MARKETING UND FERNSEHEN

IN TUSD	2015	2016	2017	2018	Total
Fernseh- und Medienrechte	10 630	9 739	8 770	15 891	45 030
Marketingrechte	4 046	3 410	6 575	9 400	23 431
Lizenzrechte	2 577	2 154	4 585	1 605	10 921
Verkaufskommissionen und Sonstiges	720	720	3 121	71 894	76 455
Personalaufwand	9 848	10 397	12 833	16 197	49 275
Abschreibungen auf Sachanlagen	1 668	1 485	1 197	1 316	5 666
<b>Total Marketing und Fernsehen</b>	<b>29 489</b>	<b>27 905</b>	<b>37 081</b>	<b>116 303</b>	<b>210 778</b>



Stiller Triumph des Franzosen Paul Pogba mit dem FIFA WM-Pokal nach dem Finalsieg gegen Kroatien bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2018™.





- Litauen (LTU) 1923/1992 (115)
- Luxemburg (LUX) 1910 (116)
- Macau (MAC) 1978 (117)
- Madagaskar (MAD) 1964 (119)
- Malawi (MWI) 1968 (120)
- Malaysia (MAS) 1954 (121)
- Malediven (MDV) 1986 (122)
- Mali (MLI) 1964 (123)
- Malta (MLT) 1960 (124)
- Marokko (MAR) 1960 (132)
- Mauretanien (MTN) 1970 (125)
- Mauritius (MRI) 1964 (126)
- EJR Mazedonien (MKD) 1994 (118)
- Mexiko (MEX) 1929 (127)
- Moldawien (MDA) 1994 (128)
- Mongolei (MNG) 1998 (129)
- Montenegro (MNE) 2007 (130)
- Montserrat (MSR) 1996 (131)
- Mosambik (MOZ) 1980 (133)
- Namibia (NAM) 1992 (135)
- Nepal (NEP) 1972 (136)
- Neukaledonien (NCL) 2004 (138)
- Neuseeland (NZL) 1948 (139)
- Nicaragua (NCA) 1950 (140)
- Niederlande (NED) 1904 (137)
- Niger (NIC) 1964 (141)
- Nigeria (NGA) 1960 (142)
- Nordirland (NIR) 1911 (143)
- Norwegen (NOR) 1908 (144)
- Oman (OMA) 1980 (145)
- Österreich (AUT) 1905 (13)
- Osttimor (TLS) 2005 (190)
- Pakistan (PAK) 1948 (146)
- Palästina (PLE) 1998 (147)
- Panama (PAN) 1938 (148)
- Papua-Neuguinea (PNG) 1966 (149)
- Paraguay (PAR) 1925 (150)
- Peru (PER) 1924 (151)
- Philippinen (PHI) 1930 (152)
- Polen (POL) 1923 (153)
- Portugal (POR) 1923 (154)
- Puerto Rico (PUR) 1960 (155)
- Ruanda (RWA) 1978 (159)
- Rumänien (ROU) 1923 (157)
- Russland (RUS) 1912/1992 (158)
- Salomon-Inseln (SOL) 1988 (172)
- Sambia (ZAM) 1964 (210)
- Samoa (SAM) 1986 (160)
- San Marino (SMR) 1988 (161)
- São Tomé und Príncipe (STP) 1986 (162)
- Saudiarabien (KSA) 1956 (163)
- Schottland (SCO) 1910 (164)
- Schweden (SWE) 1904 (183)
- Schweiz (SUI) 1904 (184)
- Senegal (SEN) 1964 (165)
- Serbien (SRB) 1923 (166)
- Seychellen (SEY) 1986 (167)
- Sierra Leone (SLE) 1960 (168)
- Simbabwe (ZIM) 1965 (211)
- Singapur (SIN) 1952 (169)
- Slowakei (SVK) 1994 (170)
- Slowenien (SVN) 1992 (171)
- Somalia (SOM) 1962 (173)
- Spanien (ESP) 1904 (176)
- Sri Lanka (SRI) 1952 (177)
- St. Kitts und Nevis (SKN) 1992 (178)
- St. Lucia (LCA) 1988 (179)
- St. Vincent und die Grenadinen (VIN) 1988 (180)
- Südafrika (RSA) 1992 (174)
- Sudan (SDN) 1948 (181)
- Südsudan (SSD) 2012 (175)
- Suriname (SUR) 1929 (182)
- Syrien (SYR) 1937 (185)
- Tadschikistan (TJK) 1994 (187)
- Tahiti (TAH) 1990 (186)
- Tansania (TAN) 1964 (188)
- Thailand (THA) 1925 (189)
- Togo (TOG) 1964 (191)
- Tonga (TGA) 1994 (192)
- Trinidad und Tobago (TRI) 1964 (193)
- Tschad (CHA) 1964 (40)
- Tschechische Republik (CZE) 1907/1994 (55)
- Tunesien (TUN) 1960 (194)
- Türkei (TUR) 1923 (195)
- Türkmenistan (TKM) 1994 (196)
- Turks- und Caicos-Inseln (TCA) 1998 (197)
- Uganda (UGA) 1960 (198)
- Ukraine (UKR) 1992 (199)
- Ungarn (HUN) 1907 (89)
- Uruguay (URU) 1923 (201)
- USA (USA) 1914 (203)
- Usbekistan (UZB) 1994 (204)
- Vanuatu (VAN) 1988 (205)
- Venezuela (VEN) 1952 (206)
- Vereinigte Arabische Emirate (UAE) 1974 (200)
- Vietnam (VIE) 1964 (207)
- Wales (WAL) 1910 (208)
- Zentralafrikanische Republik (CTA) 1964 (39)
- Zypern (CYP) 1948 (54)

Mitglied seit: (Jahr)

# FIFA-MITGLIEDSVERBÄNDE

- Afghanistan (AFG) 1948 (1)
- Ägypten (EGY) 1923 (61)
- Albanien (ALB) 1932 (2)
- Algerien (ALG) 1964 (3)
- Amerikanisch-Samoa (ASA) 1998 (4)
- Amerikanische Jungferninseln (VIR) 1998 (202)
- Andorra (AND) 1996 (5)
- Angola (ANG) 1980 (6)
- Anguilla (AIA) 1996 (7)
- Antigua und Barbuda (ATG) 1972 (8)
- Äquatorial-Guinea (EQG) 1986 (64)
- Argentinien (ARG) 1912 (9)
- Armenien (ARM) 1992 (10)
- Aruba (ARU) 1988 (11)
- Aserbaidschan (AZE) 1994 (14)
- Äthiopien (ETH) 1952 (68)
- Australien (AUS) 1963 (12)
- Bahamas (BAH) 1968 (15)
- Bahrain (BHR) 1968 (16)
- Bangladesch (BAN) 1976 (17)
- Barbados (BRB) 1968 (18)
- Belarus (BLR) 1992 (19)
- Belgien (BEL) 1904 (20)
- Belize (BLZ) 1986 (21)
- Benin (BEN) 1964 (22)
- Bermuda (BER) 1962 (23)
- Bhutan (BHU) 2000 (24)
- Bolivien (BOL) 1926 (25)
- Bosnien und Herzegowina (BIH) 1996 (26)
- Botsuana (BOT) 1978 (27)
- Brasilien (BRA) 1923 (28)
- Britische Jungferninseln (VGB) 1996 (29)
- Brunei Darussalam (BRU) 1972 (30)
- Bulgarien (BUL) 1924 (31)
- Burkina Faso (BFA) 1964 (32)
- Burundi (BDI) 1972 (33)
- Cayman-Inseln (CAY) 1992 (38)
- Chile (CHI) 1913 (41)
- VR China (CHN) 1931/1980 (42)
- Chinese Taipei (TPE) 1954 (43)
- Cook-Inseln (COK) 1994 (48)
- Costa Rica (CRC) 1927 (49)
- Curaçao (CUW) 1932 (53)
- Dänemark (DEN) 1904 (56)
- Deutschland (GER) 1904 (76)
- Dominica (DMA) 1994 (58)
- Dominikanische Republik (DOM) 1958 (59)
- Dschibuti (DJI) 1994 (57)
- Ecuador (ECU) 1926 (60)
- Elfenbeinküste (CIV) 1964 (50)
- El Salvador (SLV) 1938 (62)
- England (ENG) 1905 (63)
- Eritrea (ERI) 1998 (65)
- Estland (EST) 1923/1992 (66)
- Eswatini (SWZ) 1978 (67)
- Färöer (FRO) 1988 (69)
- Fidschi (FIJ) 1964 (70)
- Finnland (FIN) 1908 (71)
- Frankreich (FRA) 1904 (72)
- Gabun (GAB) 1966 (73)
- Gambia (GAM) 1968 (74)
- Georgien (GEO) 1992 (75)
- Ghana (GHA) 1958 (77)
- Gibraltar (GIB) 2016 (78)
- Grenada (GRN) 1978 (80)
- Griechenland (GRE) 1927 (79)
- Guam (GUM) 1996 (81)
- Guatemala (GUA) 1946 (82)
- Guinea (GUI) 1962 (83)
- Guinea-Bissau (GNB) 1986 (84)
- Guyana (GUY) 1970 (85)
- Haiti (HAI) 1934 (86)
- Honduras (HON) 1946 (87)
- Hongkong (HKG) 1954 (88)
- Indien (IND) 1948 (91)
- Indonesien (IDN) 1952 (92)
- Irak (IRQ) 1950 (94)
- IR Iran (IRN) 1948 (93)
- Republik Irland (IRL) 1923 (95)
- Island (ISL) 1947 (90)
- Israel (ISR) 1929 (96)
- Italien (ITA) 1905 (97)
- Jamaika (JAM) 1962 (98)
- Japan (JPN) 1921 (99)
- Jemen (YEM) 1980 (209)
- Jordanien (JOR) 1956 (100)
- Kambodscha (CAM) 1954 (34)
- Kamerun (CMR) 1962 (35)
- Kanada (CAN) 1913 (36)
- Kap Verde (CPV) 1986 (37)
- Kasachstan (KAZ) 1994 (101)
- Katar (QAT) 1972 (156)
- Kenia (KEN) 1960 (102)
- Kirgisische Republik (KGZ) 1994 (107)
- Kolumbien (COL) 1936 (44)
- Komoren (COM) 2005 (45)
- Kongo (CGO) 1964 (46)
- DR Kongo (COD) 1964 (47)
- DVR Korea (PRK) 1958 (103)
- Republik Korea (KOR) 1948 (104)
- Kosovo (KVX) 2016 (105)
- Kroatien (CRO) 1992 (51)
- Dominica (DMA) 1994 (58)
- Kuwait (KUW) 1964 (106)
- Laos (LAO) 1952 (108)
- Lesotho (LES) 1964 (111)
- Lettland (LVA) 1923/1992 (109)
- Libanon (LIB) 1936 (110)
- Liberia (LBR) 1964 (112)
- Libyen (LBY) 1964 (113)
- Liechtenstein (LIE) 1976 (114)



# FIFA®

**FIFA-Finanzbericht 2018**  
Offizielle Publikation der  
Fédération Internationale  
de Football Association (FIFA)

FIFA-Strasse 20  
Postfach  
8044 Zürich  
Schweiz

T: +41 (0)43 222 7777

FIFA.com



**Inhalt**  
FIFA-Finanzdivision

**Übersetzung/Korrektorat**  
FIFA-Sprachendienst

**Produktion**  
FIFA-Produktion

**Grafisches Konzept/Layout**  
FIFA-Produktion

**Druck**  
Galledia AG, Schweiz

**Fotos**  
FIFA via Getty Images

Redaktionsschluss: 31. Dezember 2018  
Der Nachdruck von Artikeln –  
auch auszugsweise – ist nur mit  
Erlaubnis der Redaktion gestattet  
und unter Quellenangabe (© FIFA)  
zu veröffentlichen. Der Nachdruck  
von Fotos ist mit den einzelnen  
Bildagenturen zu klären.

Das FIFA-Logo ist ein eingetragenes  
Warenzeichen. Die offiziellen Embleme  
der jeweiligen FIFA-Wettbewerbe sind  
Warenzeichen der FIFA.

© 2019 FIFA

## FIFA PARTNERS



