

c/o Basel Institute on Governance  
Steinenring 60  
CH - 4051 Basel

**FIFA GOVERNANCE REFORMPROJEKT**

**ABSCHLUSSBERICHT DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES AN  
DAS EXEKUTIVKOMITEE DER FIFA**

# FIFA GOVERNANCE REFORMPROJEKT

## ABSCHLUSSBERICHT DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES AN DAS EXEKUTIVKOMITEE DER FIFA

---

### INHALT

1	Zusammenfassung .....	3
2	Die Rolle des Unabhängigen Governance-Komitees .....	8
3	Die Reformschritte.....	12
3.1	Frühe Erfolge .....	12
3.2	Weitere Empfehlungen.....	13
3.3	Schlussfolgerungen .....	14
3.3.1	Effektive Umsetzung der beschlossenen Reformschritte .....	15
3.3.2	Entscheidungen zu zentralen noch ausstehenden Vorschlägen des IGC .....	16
3.3.3	Nachhaltigkeit der Reform und des Kulturwandels insgesamt .....	16

## **1 ZUSAMMENFASSUNG**

Die „Fédération Internationale de Football Association“ (FIFA) ist der internationale Dachverband des Fußballs. Die FIFA hat die Rechtsform eines Vereins nach schweizerischem Recht.

Die FIFA ist 1904 vor dem Hintergrund der wachsenden Popularität des Sports und der Notwendigkeit eines Dachverbands, der die Leitung und Aufsicht über die Regeln und Bestimmungen des Spiels übernimmt, gegründet worden. Die Gründungsmitglieder der FIFA waren eine Handvoll europäischer nationaler Fußballverbände oder Vereine. Die FIFA ist seither zu einer Organisation herangewachsen, der über 200 nationale Verbände angehören.

Während dieser rund 109 Jahre hat die FIFA ein enormes Wachstum und dramatische Änderungen erfahren – von einer kleinen Gruppe Freiwilliger, die die Zukunft eines soeben gegründeten kleinen Sportverbands in die Hand nehmen wollten, zu einer quasi internationalen Organisation und einem globalen Unternehmen, das die FIFA heute ist.

Während sich die FIFA von einer informellen Struktur zu einer Organisation entwickelt hat, die fast wie ein erfolgreicher multinationaler Konzern wirkt, ist eines im Wesentlichen gleich geblieben: die FIFA ist eine weitgehend unabhängige Organisation, die sich selbst reguliert. Die Gesetze der Schweiz sind so ausgelegt, dass Dachverbände des Sports und andere gemeinnützige Organisationen nur relativ wenigen gesetzlichen Regeln und Bestimmungen unterliegen. Darüber hinaus hat der FIFA Kongress - das höchste Leitungsgremium der FIFA - die Lenkung der FIFA sehr bereitwillig dem Ermessen des Präsidenten, des Generalsekretärs und des Exekutivkomitees überlassen.

Das Exekutivkomitee besteht aus 25 Mitgliedern. Nur der Präsident und das weibliche Mitglied des Exekutivkomitees werden vom Kongress gewählt. Die übrigen 23 Mitglieder werden entsprechend einem in den Statuten der FIFA festgelegten Schlüssel von den sechs Konföderationen ernannt. Die Mitglieder des Exekutivkomitees sind zum größten Teil aktive Fußballfunktionäre mit einem persönlichen Interesse, den Fußball in ihren Regionen bzw. Ländern weiter voranzubringen. Was die Rolle der FIFA als Regulierungsorgan des Fußballs (z.B. medizinische und technische Fragen, Dopingkontrolle) angeht, steht dieses Interesse nicht im Konflikt mit ihrer Governance-Funktion bei der FIFA. In diesem Zusammenhang sind die Fußballaktivitäten der Mitglieder des Exekutivkomitees von Vorteil, denn sie verschaffen ihnen das erforderliche Know-how für eine effektive Regulierung des Spiels. Wenn es jedoch um die Lenkung und Kontrolle der FIFA als Wirtschaftsunternehmen geht, schaffen die Abhängigkeiten der Mitgliedsverbände von der FIFA hinsichtlich der finanziellen Unterstützung, der Entwicklungsprogramme und dem Ausrichten von Turnieren sowie die teilweise bestehende Rivalität mit den Konföderationen erhebliche Probleme bei der Unabhängigkeit. Bei der Leitung moderner Unternehmen werden derartige Probleme dadurch angegangen, dass unabhängige Direktoren in das Aufsichtsorgan aufgenommen werden.

Während die weitgehende Selbstregulierung lange Zeit allgemein akzeptiert war, hat die FIFA, wie viele andere Institutionen auch, die wachsenden globalen Bedenken hinsichtlich Good Governance und Compliance nicht erkannt oder darauf reagiert. Während der letzten 20 Jahre haben nachlässige Führung und Regelverletzungen zu Skandalen in Unternehmen, in Regierungen und in

## FIFA GOVERNANCE REFORMPROJEKT

### ABSCHLUSSBERICHT DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES AN DAS EXEKUTIVKOMITEE DER FIFA

---

nahezu jedem Bereich unserer Gesellschaft geführt, die das Vertrauen der Öffentlichkeit in viele Institutionen erschüttert haben.

Die Welt des Sports schien in dieser Phase nicht besonders in den Fokus zu geraten. Ja, es gab Skandale im Sport, darunter auch Doping, Glücksspiel, Spielmanipulation, sexuellen Missbrauch, Belästigung und Betrug, aber, so wie es schien, waren dafür einzelne Spieler oder Mannschaften und keine größeren Institutionen verantwortlich.

Das änderte sich ab 1991, als das Nationale Olympische Komitee der Vereinigten Staaten (USOC) in den Verdacht unethischen Handelns im Zusammenhang mit der Entscheidung zur Vergabe der Winterspiele 2002 an Salt Lake City geriet. In der Folge dieser Probleme hielt der Kongress der Vereinigten Staaten Anhörungen ab, und verlangte vom USOC, eine unabhängige Kommission einzurichten, um seine Governance-Struktur zu überprüfen. Diese Kommission lieferte 1999 einen Bericht ab, in dem die mangelnde Unabhängigkeit herausgestellt wurde, die die Direktoren des USOC an den Tag gelegt hatten. Diese Direktoren werden, ähnlich wie das Exekutivkomitee der FIFA, von den Mitgliedsverbänden bestimmt. Tatsächlich empfahl der Bericht der Kommission die Ernennung unabhängiger Direktoren für den Vorstand des USOC. Die Kommission wies außerdem darauf hin, dass die Governance-Struktur des USOC unter mangelnder finanzieller Transparenz litt, und empfahl drei zusätzliche ständige Ausschüsse: Revision, Vergütung und Ethik. Interessanterweise war eine der Empfehlungen dieser Kommission die Idee, dass eine unabhängige Gruppe von Personen alle zehn Jahre die Effektivität der Governance-Struktur des USOC neu beurteilen sollte.

Die Probleme betrafen auch das Internationale Olympische Komitee (IOK). Im Jahre 1998 wurden Mitglieder des IOK beschuldigt, vom Salt Lake Organisationskomitee während des Ausschreibungsverfahrens bestochen worden zu sein. Es wurden auch Untersuchungen betreffend weitere Ausschreibungsverfahren durchgeführt, wobei festgestellt wurde, dass IOK-Mitglieder Geschenke erhielten während den Ausschreibungen für die Winterolympiade 1998 und die Sommerolympiade 2000<sup>1</sup>. Als Resultat dieser Untersuchungen wurden mehrere IOK-Mitglieder ausgeschlossen oder sanktioniert; dies waren die ersten wegen Korruption ausgesprochenen Sanktionen in der über hundertjährigen Geschichte des IOK. In der Folge wurden die Regeln für Ausschreibungen verschärft, insbesondere betreffend dem Verhältnis von Bieterkomitees und IOK-Mitgliedern. Zudem wurden Amtszeit- und Altersbeschränkungen eingeführt, und das IOK wurde um 15 ehemalige Olympiateilnehmer ergänzt.

In den letzten Jahren hat sich die Einstellung der Öffentlichkeit hinsichtlich der Verantwortung der Institutionen des Sports für eine unzureichende Governance wesentlich geändert. Als 2001 der Medien- und Marketingpartner der FIFA, International Sports Media & Marketing (ISMM) und deren Tochterunternehmen International Sports Leisure (ISL), zahlungsunfähig wurden und Gerüchte im Zusammenhang mit Bestechung von FIFA-Funktionären auftauchten, begannen die Medien, die Stakeholder der FIFA und die Öffentlichkeit, Fragen zur Integrität dieser mächtigen Sportinstitution zu stellen.

---

<sup>1</sup> <http://library.la84.org/SportsLibrary/JOH/JOHv8n2/johv8n2f.pdf>

## FIFA GOVERNANCE REFORMPROJEKT

### ABSCHLUSSBERICHT DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES AN DAS EXEKUTIVKOMITEE DER FIFA

---

Wie viele andere Bestechungsskandale zog sich der Fall ISMM/ISL hin. Die Tatsachen waren schwierig zu ermitteln, was durch die Tatsache, dass es bis 2006 in der Schweiz keine besonderen Gesetze zu dieser Art der Bestechung in der Privatwirtschaft gab, noch erschwert wurde. Daher zog sich der Fall ISMM/ISL im Gegensatz zu anderen Fällen, in denen einzelne Personen oder Körperschaften im Rahmen von Strafverfahren oder zivilrechtlichen Sanktionen zur Rechenschaft gezogen werden können, weiter in die Länge. In der öffentlichen Wahrnehmung war die FIFA nicht besonders daran interessiert, zur Offenlegung der Tatsachen beizutragen, und dies allein führte zu noch größerem Misstrauen und einer Konzentration auf Fragen der Transparenz und der Verantwortlichkeit der FIFA.

Letztlich kamen die Tatsachen hinter dem Fall ISMM/ISL erstmals im Juli 2012 durch die Veröffentlichung der Einstellungsverfügung der Staatsanwaltschaft des Kantons Zug (Schweiz) und des Berichts der neu eingerichteten FIFA Ethikkommission im April 2013 an die Öffentlichkeit. Während es nicht Aufgabe des Unabhängigen Governance-Komitees ist, die Erkenntnisse dieser Berichte zu erläutern, soll es an dieser Stelle ausreichen, festzustellen, dass Fehlverhalten begangen wurde und mehrere Funktionäre der FIFA eines nicht korrekten Verhaltens überführt wurden.

Diese Berichte zum Fall ISMM/ISL haben das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Governance der FIFA nicht eben gefördert und Gerüchte über weitere Skandale kamen hinzu. Die Entscheidungen des FIFA-Exekutivkomitees, die Weltmeisterschaft 2018 an Russland und die anschließende Weltmeisterschaft an Katar zu vergeben – Entscheidungen, die von der Ethikkommission der FIFA aktuell überprüft werden – sollen Gerüchten zufolge in unzulässiger Weise beeinflusst worden sein. Zwei Mitglieder des Exekutivkomitees wurden von der FIFA ausgeschlossen, weil sie angeblich verdeckt auftretenden Journalisten einen Kauf ihrer Stimmen angeboten hatten. Auf diese Anschuldigungen wegen unzulässiger Beeinflussung der Vergabeentscheidungen folgte ein Skandal wegen Stimmenkaufs während der Kampagne zur Wahl des FIFA-Präsidenten im Jahr 2011. Gegen den früheren Präsidenten der Asian Football Confederation (AFC), Mitglied des FIFA-Exekutivkomitees und Herausforderer bei der Präsidentenwahl, Mohamed bin Hammam, und den früheren Präsidenten der Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football (CONCACAF), Präsident der Caribbean Football Union und Vizepräsidenten des FIFA-Exekutivkomitees, Jack Warner, wurden von der FIFA Ethikkommission Sanktionen ausgesprochen wegen des angeblichen Versuchs der Bestechung von Mitgliedern der Caribbean Football Union als Gegenleistung für deren Stimmen bei der Präsidentenwahl.

Es gab weitere Anschuldigungen über Fehlverhalten auf der Ebene der Konföderationen, z.B. der CONCACAF und insbesondere ihres früheren Präsidenten und Mitglieds des FIFA-Exekutivkomitees, Jack Warner, sowie dessen ehemaligen Generalsekretär und Mitglied des FIFA-Exekutivkomitees, Chuck Blazer, die beide von ihren Funktionen bei der FIFA und der CONCACAF zurücktraten. Das frühere Mitglied des FIFA-Exekutivkomitees und Präsident des AFC, Mohamed bin Hammam, trat von seinen Ämtern im Fußball zurück, als die FIFA weitere Anschuldigungen im Hinblick auf finanzielle Unregelmäßigkeiten im Zusammenhang mit seiner Leitung der AFC nachging. Die Untersuchung der Fälle auf Konföderationsebene wurde im Wesentlichen durch die Governance-Reformbemühungen der FIFA, insbesondere die Stärkung des internen Rechtssystems, unterstützt und ausgelöst.

## FIFA GOVERNANCE REFORMPROJEKT

### ABSCHLUSSBERICHT DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES AN DAS EXEKUTIVKOMITEE DER FIFA

---

Während diese und weitere Anschuldigungen, z.B. Manipulationen beim Verkauf von Eintrittskarten, zunahmen, stand die FIFA vor einem weiteren, damit nicht zusammenhängenden aber dringenden Problem – der Spielmanipulation. Die Anzahl der Fälle von Spielmanipulation ist im Fußball in den letzten Jahren dramatisch angestiegen. Dieses Problem betrifft nicht nur den Fußball, aber angesichts seines Status als der weltweit führende Sport ist die öffentliche Aufmerksamkeit gegenüber diesem Problem im Fußball deutlich höher. Während dies nicht als ein Problem der Governance der FIFA betrachtet werden kann, trägt es zum öffentlichen Eindruck schwacher Ethik und Werte in einem Sport bei, für den sich Milliarden von Fans auf der ganzen Welt begeistern.

Besonders beunruhigend sind die möglichen Auswirkungen dieser Skandale – unabhängig davon, ob sie innerhalb oder außerhalb der FIFA oder im Sport allgemein auftreten – auf die Jugend. Während einen Jugendlichen die neusten Enthüllungen zur Bestechung in Unternehmen oder Regierungen weniger betreffen, könnte ihn sehr wohl berühren, was in einer Mannschaft oder einer Sportinstitution geschieht, an der ihm sehr viel liegt.

In der Erkenntnis, dass ihre Vereinigung unter Beschuss stand und in der Öffentlichkeit an Rückhalt verlor, entschied die FIFA unter der Führung von Präsident Blatter, die Schritte unternommen werden mussten, um die Sache in Ordnung zu bringen. Nach seiner Wiederwahl 2011 begann Blatter für seine Idee eines „Lösungskomitees“ zu werben, um dabei zu helfen, Reformen in der FIFA voranzubringen. Etwa zur gleichen Zeit gab die FIFA einen Bericht in Auftrag und bat Prof. Mark Pieth, den langjährigen Vorsitzenden der OECD Antikorruptions-Arbeitsgruppe, Empfehlungen zur Governance und Compliance abzugeben. Parallel dazu begannen Nichtregierungsorganisationen – angeführt von der bekannten Anti-Korruptions-Organisation Transparency International (TI) – sich für mehr Verantwortlichkeit und Transparenz bei der FIFA auszusprechen. So gab TI einen Bericht zu empfohlenen Änderungen der Governance und der Compliance-Struktur der FIFA heraus.

Schließlich entschied Präsident Blatter mit der Zustimmung des Exekutivkomitees, ein unabhängiges Gremium – das Independent Governance Committee (IGC) – zu ernennen. Im November 2011 bat die FIFA Prof. Mark Pieth, eine Gruppe unabhängiger Governance-Fachleute und Vertreter der Stakeholder aufzubauen, um den Reformprozess bei der FIFA zu beaufsichtigen und zu unterstützen. Das IGC definierte seine Aufgabe mit der Überwachung der Schaffung und Einführung eines Rahmens für die gute Governance der FIFA zur Sicherstellung der Integrität der Organisation mit dem obersten Ziel der Wiederherstellung des Vertrauens unter allen FIFA Stakeholdern, einschließlich der Fans und der breiteren Öffentlichkeit. Die FIFA hat das IGC mit den erforderlichen Vollmachten ausgestattet, seine Aufgabe zu erfüllen, einschließlich dem Recht, die Reaktion der FIFA auf Anschuldigungen für früheres und aktuelles Fehlverhalten zu bewerten und, falls angezeigt, weitere Untersuchungen zu empfehlen. Das IGC überwachte den Governance-Reformprozess der FIFA, überprüfte und bewertete die Arbeit der zuständigen FIFA Task Forces und der Administration der FIFA und gab Empfehlungen an die zuständigen Institutionen der FIFA (z.B. FIFA-Exekutivkomitee, FIFA-Kongress) auf der Grundlage der unternehmerischen und regulatorischen Prinzipien der guten Governance, einschließlich der entsprechenden Anforderungen an die Transparenz, die Unabhängigkeit, die Verantwortlichkeit und die Aufsicht über das Management, ab.

## FIFA GOVERNANCE REFORMPROJEKT

### ABSCHLUSSBERICHT DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES AN DAS EXEKUTIVKOMITEE DER FIFA

---

Das IGC wurde von den Stakeholdern und den Medien grundsätzlich positiv aufgenommen. Das IGC wusste jedoch, dass seine Entscheidung, Fälle nicht selbst zu untersuchen, bei einigen Medien und Stakeholder-Gruppen zu Skepsis hinsichtlich der Anstrengungen des IGC zur Unterstützung einer Reform der FIFA führen würde. Die Mitglieder des IGC waren einheitlich der Ansicht, dass dem Komitee die genaueren Einzelheiten der in der Vergangenheit aufgetretenen Fälle nicht bekannt sein mussten, um die Reform voranzutreiben. Vielmehr sah das IGC seine Rolle darin, die zuständigen Institutionen innerhalb der FIFA aufzubauen, damit diese ihrerseits die Verantwortlichkeit in den Bereichen Untersuchung von Vorfällen, Verbandsrechtsprechung und Compliance in systematischer Weise übernehmen konnten.

Wie bei allen Skandalen und unabhängig davon, ob es um den öffentlichen oder privaten Sektor geht, wurden öffentlich zahlreiche Anschuldigungen erhoben, von denen einige wahr waren und einige nicht. Und, wie bei allen Skandalen, kann man niemals sicher sein, dass alle Tatsachen wirklich bekannt werden. Es gibt Hindernisse dabei, zu erfahren, was wirklich passiert ist, z.B. durch nicht kooperative Zeugen, unvollständige Dokumentation, Schwierigkeiten auf die Aufzeichnungen von Finanzinstitutionen zuzugreifen, unzureichende Ressourcen usw.

Es sollte jedoch nur wenig Zweifel daran geben, dass der Grund für unangemessenes Verhalten gewöhnlich bestimmt werden kann. Es handelt sich fast immer um eine Kombination aus persönlicher Gier, dem Versagen von Systemen und Kontrollen und einem Mangel an ethischer und moralischer Kultur in einer Organisation. Und, sobald die Verhältnisse bekannt sind, die zu dem Skandal geführt haben, können Korrekturen vorgenommen werden.

Im Fall ISMM/ISL schloss das Problem alle drei genannten Bereiche ein – einen Mangel an geeigneten ethischen Leitlinien und Verhaltenskodizes innerhalb der FIFA, persönliche Unehrlichkeit und unzureichende Systeme und Kontrollen, besonders bei der Vergabe von Vermarktungsrechten.

Um die Wahrscheinlichkeit ähnlicher Fälle in der Zukunft erheblich zu verringern, hat das IGC eine Reihe von Korrekturmaßnahmen empfohlen, die bereits umgesetzt worden sind. Persönliche Unehrlichkeit wird durch ein neues System zur Integritätsprüfung von Kandidaten für das Exekutivkomitee und den Vorsitz einiger weiterer Kommissionen der FIFA angegangen. Ergänzt wird dies durch einen neuen Verhaltenskodex, ethische Standards im neuen Ethik-Kodex, eine unabhängige Verbandsjustiz und ein Hinweisgebersystem. Der Ton an der Spitze hat sich geändert und wir erleben den Beginn eines Wechsels der ethischen Kultur der Organisation. Um die weitere Compliance zu gewährleisten, sind eine sorgfältige Prüfung von Drittparteien und detaillierte Ausschreibungsverfahren erforderlich.

Die persönliche Unehrlichkeit innerhalb der FIFA wird bekämpft durch eine höhere Transparenz und individuelle Verantwortlichkeit und die Sorge dafür, dass Interessenkonflikte vermieden und, falls festgestellt, sanktioniert werden. Tatsächlich ist die Methode zur Erkennung von Interessenkonflikten mit einem unabhängig betriebenen Hinweisgebersystem und der unabhängigen Ermittlungsfunktion der Ethikkommission verbessert worden. Die Transparenz muss eine weitgehendere Offenlegung der Vergütungen einschließen, die Funktionäre und leitende Mitarbeiter der FIFA erhalten, einschließlich der individuellen Gehälter und Boni.

## FIFA GOVERNANCE REFORMPROJEKT

### ABSCHLUSSBERICHT DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES AN DAS EXEKUTIVKOMITEE DER FIFA

---

Die Anschuldigungen hinsichtlich der Verfehlungen bei der Bestimmung der Austragungsorte der Fußballweltmeisterschaft sind durch neue Auswahlverfahren angegangen worden. Dazu gehört, dass die endgültige Entscheidung nicht mehr beim Exekutivkomitee sondern beim Kongress liegt. Eine strengere Aufsicht über Geschenke und Bewirtungen von Seiten der Bewerber und allgemein höhere Verhaltensstandards für diese Bewerber werden ebenfalls dazu beitragen, die Möglichkeiten zur unzulässigen Einflussnahme bei der Wahl des Austragungsorts zu verringern. Tatsächlich sollten alle Dritten, die Geschäfte mit der FIFA machen – unabhängig davon, ob es sich um Lieferanten, Sponsoren oder Bewerberkomitees handelt – die Ethikregeln der FIFA einhalten müssen.

Die noch offenen Fragen im Zusammenhang mit der Reform der FIFA sind, ob sich die Unternehmenskultur kurzfristig so ändern kann, dass eine Selbstverwaltung möglich wird, und ob das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Integrität der FIFA ohne eine weitere externe und unabhängige Aufsicht gewährleistet werden kann. Ausgehend von der Erfahrung der Compliance-Experten innerhalb des IGC benötigen Änderungen der Kultur ihre Zeit. Und bis zu dem Zeitpunkt, an dem ein wirklicher, nachhaltiger Wechsel der Kultur eintritt, sollte unserer Meinung nach ein externes unabhängiges Organ weiterhin mit der FIFA zusammenarbeiten, um dafür zu sorgen, dass der Weg der Reform bis zum Ende gegangen wird. Dieses externe Organ kann klein sein, muss jedoch über ausreichende Ressourcen für seine Arbeit verfügen. Die Notwendigkeit dieser weiteren externen Unterstützung besteht insbesondere deshalb, weil die FIFA die Empfehlung des IGC abgelehnt hat, dem Exekutivkomitee unabhängige und stimmberechtigte Mitglieder hinzuzufügen. Wir haben außerdem festgestellt, dass einige Mitglieder des Exekutivkomitees die Reform nicht ausreichend unterstützt haben und wohl der Meinung sind, dass die bisher umgesetzten Reformen unnötig seien. Glücklicherweise sind neue Mitglieder in das Exekutivkomitee aufgenommen worden, die progressiver sind und darauf bestehen, den Reformprozess fortzusetzen.

## 2 DIE ROLLE DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES

Die Herausforderung der FIFA besteht darin, ihre Governance-Struktur an ihr wirtschaftliches Wachstum und ihre politische und soziale Bedeutung anzupassen. Während auf der administrativen Ebene Schritte unternommen worden sind, um die operationellen Strukturen und Prozesse zu verbessern, wird die FIFA öffentlich weiterhin für ihren allgemeinen Mangel an Good Governance und Transparenz kritisiert. Verstärkt wurde diese Kritik durch eine Reihe von Anschuldigungen wegen Fehlverhalten von Fußball-Funktionären im Zusammenhang mit den Vergabeentscheidungen des Exekutivkomitees im Dezember 2010 (Weltmeisterschaften 2018 und 2022), die zur Suspendierung von 6 Fußball-Funktionären, darunter zwei Mitgliedern des FIFA-Exekutivkomitees, geführt haben, und im Zusammenhang mit der Wahlkampagne des Präsidentschaftskandidaten Mohamed Bin Hammam im Jahr 2011. In der Folge hatte die FIFA dem Kongress 2011 einige Vorschläge zur Governance vorgelegt und damit ein breiteres Reformprojekt zur Governance eingeleitet.

Im August 2011 beauftragte FIFA-Präsident Joseph Blatter Prof. Mark Pieth damit, die bestehende Governance-Struktur der FIFA zu analysieren sowie eine Stellungnahme zu deren Standard und



## FIFA GOVERNANCE REFORMPROJEKT

### ABSCHLUSSBERICHT DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES AN DAS EXEKUTIVKOMITEE DER FIFA

---

Empfehlungen für Verbesserungen abzugeben. Der entsprechende Bericht wurde der FIFA am 19. September 2011 übergeben und anschließend veröffentlicht<sup>2</sup>. Im Oktober bzw. Dezember 2011 ratifizierte das FIFA-Exekutivkomitee formell ein Governance-Reformprojekt. Kern dieses Projekts war die Einrichtung von vier internen Task Forces, die durch ein externes unabhängiges Organ beaufsichtigt werden sollten<sup>3</sup>.

Im November 2011 bat FIFA Prof. Mark Pieth zu diesem Zweck eine Gruppe unabhängiger Experten und Stakeholdern zu gründen – das Independent Governance Committee (IGC). Nach sorgfältigem und intensivem Suchverfahren einschließlich gebührender Sorgfalt bei der Auswahl der Kandidaten, präsentierte Prof. Pieth eine Gruppe von 13 Personen zu Gründung des IGC, wobei 6 Mitglieder die Bereiche Recht und Compliance vertraten (Mark Pieth, Peter Goldsmith, Michael Hershman, Guillermo Jorge, James Klotz, Alexandra Wrage) und 7 Mitglieder verschiedene Fußball Interessengruppen (José Luis Astiazarán, Leonardo Grosso, Sunil Gulati, Carlos Heller, Seung-Tack Kim, François Morinière, Lydia Nsekera), d.h. Mitgliederverbände, Ligen, Vereine, Spieler, Medien und Sponsoren<sup>4</sup>.

Die Zusammensetzung des IGC veränderte sich mit der Zeit: Zur Erhaltung der Unabhängigkeit des IGC, entschied Lydia Nsekera zurückzutreten, nachdem sie durch den Kongress im May 2012 zum Mitglied des Exekutivkomitees gewählt wurde. Im Januar 2013 zog Herr Seung-Tack Kim seine IGC Mitgliedschaft als Vertreter eines FIFA Sponsors (Hyundai Motor Company) zurück da er eine neue berufliche Position übernahm. Im April 2013 informierte Alexandra Wrage das IGC selbiges aus Zeitmangel zu verlassen. Im Juni 2013 trat Sunil Gulati als Gruppenmitglied zurück zur Erhaltung der Unabhängigkeit des IGC, nachdem er auf dem FIFA Kongress 2013 von der CONCACAF als Mitglied des FIFA Exekutivkomitees ernannt worden war. Zum 31.12.2013, als das IGC seine Arbeit beendete, bestand das Komitee aus 9 Mitgliedern.

Die FIFA erkannte die vom IGC selbst entwickelte Satzungsurkunde am 27 Januar 2012 an.<sup>5</sup> Das IGC definierte seine Aufgabe mit der Überwachung der Schaffung und Einführung eines Rahmens für die gute Governance der FIFA zur Sicherstellung der Integrität der Organisation mit dem obersten Ziel der Wiederherstellung des Vertrauens unter allen FIFA Stakeholdern, einschließlich der Fans und der breiteren Öffentlichkeit. Die FIFA delegierte an das IGC die notwendige Vollmacht und Berechtigung seine Pflicht zu erfüllen, einschließlich des Rechtes, falls angemessen, weitere Untersuchung vorzuschlagen.

Das IGC tagte zum ersten Mal Anfangs 2012. Zusätzlich zur Festlegung von Verfahrensvorschriften und eines Finanzierungssystems, welches den Betrieb des IGC garantieren, bei gleichzeitiger Sicherung der Unabhängigkeit, überprüfte das Komitee zahlreiche Dokumente und tätigte Anhörungen mit FIFA Funktionären und Mitarbeitern, um zu verstehen, wie FIFA mit verschiedenen Arten von Vorwürfen in der Vergangenheit umgegangen war. Ebenso überprüfte das

---

<sup>2</sup> [http://www.baselgovernance.org/fileadmin/FIFA/governing\\_fifa\\_mark\\_pieth.pdf](http://www.baselgovernance.org/fileadmin/FIFA/governing_fifa_mark_pieth.pdf)

<sup>3</sup> [http://www.fifa.com/mm/document/affederation/committees/01/53/05/80/proposal\\_pdt\\_21102011.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/affederation/committees/01/53/05/80/proposal_pdt_21102011.pdf)

<sup>4</sup> [http://www.baselgovernance.org/fileadmin/FIFA/igc\\_members\\_bios\\_07022012.pdf](http://www.baselgovernance.org/fileadmin/FIFA/igc_members_bios_07022012.pdf)

<sup>5</sup> <http://www.baselgovernance.org/gov/governance-in-sports/fifa/independent-governance-committee-charter/>

## FIFA GOVERNANCE REFORMPROJEKT

### ABSCHLUSSBERICHT DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES AN DAS EXEKUTIVKOMITEE DER FIFA

---

IGC im Detail die Reformvorschläge der FIFA Task Forces<sup>6</sup>. Das Ergebnis der Arbeit einschließlich einer Liste mit detaillierten Empfehlungen wurde im ersten Bericht des IGC vom 20. März 2012 veröffentlicht<sup>7</sup>.

In Anbetracht der kurzen Zeit zwischen der Veröffentlichung der umfangreichen Empfehlungen im März 2012 und dem Kongress 2012, unterstützte das IGC ein etappenweises Vorgehen bei der Beschlussfassung seiner Empfehlungen, um einen informierten und demokratisch abgestützten Entscheidungsfindungsprozess der 209 FIFA Mitgliederverbände zu gewährleisten. In der ersten Phase wurden dem Kongress 2012 wesentliche Vorschläge mit Bezug auf die Einführung unabhängiger Rechts- und Aufsichtsorgane, d.h. die Ethikkommission und die Audit- und Compliance-Kommission zur Beschlussfassung und unmittelbar folgenden Implementierung vorgeschlagen. In einer zweiten Phase sollten die verbliebenen Empfehlungen dem Kongress 2013 zur Entscheidung vorgelegt werden. Das Exekutivkomitee folgte diesem Vorgehen und der Kongress billigte 2012 eine Anzahl entscheidender Vorschläge. (Details siehe Abschnitt 3.1.)

Die Kongressentscheidungen 2012 lösten innerhalb FIFA einen Beratungsprozess über die zweite Projektphase und die restlichen Reformvorschläge aus. FIFA entschied sich, diese Diskussionen in einer ad-hoc Gruppe bestehend aus den Generalsekretären der 6 Konföderationen zu konzentrieren. Das IGC verstand das Konsultationsverfahren als Teil eines demokratischen Entscheidungsprozesses. Gleichzeitig war das IGC der Meinung, dass das Exekutivkomitee eine entscheidende Führungsverantwortung hatte, in Bezug auf die Unterstützung der ausstehenden Reformvorschläge. Um das zu unterstreichen schickte das IGC im Dezember 2012 einen Brief an den Präsidenten und fasste die wichtigsten Punkte in seinem zweiten Bericht an das Exekutivkomitee ( siehe Abschnitt 3.2 ) vom 6. Februar 2013 zusammen<sup>8</sup>.

Das IGC bestärkte das Exekutivkomitee, die ausstehenden Empfehlungen zu unterstützen und im Interesse von FIFA und dem Fußball insgesamt zu handeln. Das IGC bot seine aktive Teilnahme am Beratungsprozess bis zum Kongress im Mai 2013 an, zur weiteren Erklärung der Gründe zu seinen Vorschlägen. Das IGC war überrascht und zugleich besorgt über die Ernsthaftigkeit einiger exponierter Meinungsführer im Fußball, als eine Erklärung der Präsidenten und Generalsekretäre aller 53 Mitgliederverbände des UEFA am 24. Januar 2013 veröffentlicht wurde<sup>9</sup>, welche fundamentale Erfordernisse an eine moderne Governance in wesentlichen Teilen vermissen ließ.

Die UEFA Mitglieder waren der Meinung, dass für die Mitglieder des Exekutivkomitees keine Amtszeitbeschränkungen eingeführt werden sollten (mit Ausnahme des Präsidenten, der nicht von den Konföderationen bestimmt, sondern direkt vom Kongress gewählt wird), dass der Kongress nicht das Recht haben sollte, Ernennungen von Kandidaten der Konföderationen für die Mitgliedschaft im Exekutivkomitee zu bestätigen, und dass Integritätsprüfungen an Kandidaten für FIFA Funktionen - "falls nötig" – nicht von FIFA sondern von den Konföderationen durchgeführt werden sollten. Dieses war ein Signal an das IGC, dass die Reform-Agenda durch rivalisierende

---

<sup>6</sup> Das IGC beschloss, die Vorschläge der „Task Force Football 2014“ – welche sich mit technischen Fragen und Fussballregeln befasste – nicht in die Arbeit des IGC einzuschliessen

<sup>7</sup> [http://www.baselgovernance.org/fileadmin/FIFA/first\\_report\\_by\\_igc\\_to\\_fifa\\_exco.pdf](http://www.baselgovernance.org/fileadmin/FIFA/first_report_by_igc_to_fifa_exco.pdf)

<sup>8</sup> [http://www.baselgovernance.org/fileadmin/FIFA/second\\_report\\_by\\_igc\\_to\\_fifa\\_exco\\_08022013.pdf](http://www.baselgovernance.org/fileadmin/FIFA/second_report_by_igc_to_fifa_exco_08022013.pdf)

<sup>9</sup> <http://www.uefa.org/mediaservices/mediareleases/newsid=1913701.html>

## FIFA GOVERNANCE REFORMPROJEKT

### ABSCHLUSSBERICHT DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES AN DAS EXEKUTIVKOMITEE DER FIFA

---

Interessengruppen innerhalb der Organisation gefährdet werden könnte, unterstützt durch jene, die Angst hatten, ihre Privilegien und gut funktionierenden Netzwerke zu verlieren.

Während Präsident Blatter bereit war einen großen Teil des restlichen Reformpaketes durch den Kongress zu bringen, stellte sich heraus, dass der Konsultationsprozess stark von Reformgegnern in den Konföderationen beeinflusst wurde, wobei eine Konsequenz dieser Querelen darin bestand, dass der Kongress 2013 nicht in der Lage war, Vorschriften zu Amtszeit- und Altersbegrenzungen zu verabschieden. Bis vor kurz vor dem Kongress wurden diese Themen blockiert, insbesondere von der UEFA, die am Tag des Kongresses zu diesen Vorschlägen plötzlich eine Entscheidung verlangte, im Bewusstsein, dass der Antrag die erforderliche Dreiviertelmehrheit nicht erzielen würde. Um zu vermeiden, dass der Antrag abgelehnt werden würde, was die Themen für lange Zeit auf Eis gelegt hätte, schlug Präsident Blatter eine Verschiebung der Abstimmung zum Kongress 2014 vor.

In weiterer Konsequenz wurden die IGC Vorschläge zur zentralisierten Integritätsprüfung von Funktionären und Mitarbeitern und die Einbeziehung unabhängiger Mitglieder in das Exekutivkomitee substantiell verwässert. Obwohl es löblich ist, dass der Kongress prinzipiell für Integritätsprüfungen stimmte, wurde beschlossen, dass diese Überprüfungen dezentralisiert durchgeführt werden, d.h. durch die Konföderationen, welche die Kandidaten nominieren. Zusätzlich trifft das Erfordernis einer Integritätsprüfung auf eine viel kleinere Gruppe von Personen zu, als es vom IGC vorgeschlagen wurde. Unter der Voraussetzung dieses suboptimalen Ergebnisses, wird es nötig sein, die dezentralisierten Integritätsprüfungen auf konsistente Best-Practice-Standards und Verfahren zu stützen, deren Durchführung von der FIFA streng überwacht und bei Nichtübereinstimmung sanktioniert werden.

Eine ähnliche Situation zeigt sich hinsichtlich der IGC Empfehlung für unabhängige Mitglieder des Exekutivkomitees. FIFA berechnete den unabhängigen Vorsitzenden der Audit- und Compliance-Kommission allen Kommissionssitzungen, inklusive dem Exekutivkomitee, beizuwohnen, was ein wichtiger Schritt ist. Das IGC ist jedoch weiterhin der Meinung, dass längerfristig dem Exekutivkomitee unabhängige, stimmberechtigte Mitglieder hinzugefügt werden sollten.

Auch im Gebiet der Transparenz muss mehr getan werden. Die Erweiterung der Verantwortlichkeiten der Audit- und Compliance-Kommission im Bereich Vergütungen ist ein erster wichtiger Schritt; ein weiterer notwendiger Schritt zur Erhöhung von Transparenz und öffentlichem Vertrauen ist jedoch die Veröffentlichung der individuellen Vergütungen von Schlüsselpersonen.

Die oben genannten Herausforderungen verdeutlichen, dass die Reform noch nicht abgeschlossen ist. FIFA muss mit seiner Reform fortfahren, indem es seine Vorschriften, Strukturen und Prozesse anpasst und effizient umsetzt. Der Erfolg der Reform hängt jedoch letztlich von einer Veränderung der Kultur auf allen Ebenen der Organisation ab, insbesondere bei den Meinungsführern, die mit gutem Beispiel vorangehen und im Interesse der FIFA und des Fußballs insgesamt handeln müssen.

## 3 DIE REFORMSCHRITTE

### 3.1 FRÜHE ERFOLGE

Das Ziel der ersten Phase der Reform war die Schaffung von unabhängigen und professionell kompetenten Organen in den Bereichen Verbandsjustiz, Revision/Finanzen und Compliance, einschließlich der Führung durch unabhängige international anerkannte Experten auf diesen Gebieten.

Das IGC machte einige konkrete Empfehlungen in dieser Hinsicht, welche vom Exekutivkomitee unterstützt wurden und von FIFA Mitgliedern auf dem Kongress 2012 bewilligt wurden:

- Wie bereits anlässlich des Kongresses 2011 beschlossen, ist die Ethikkommission in eine untersuchende und eine richterliche Kammer unterteilt worden;
- Beide Kammern haben unabhängige ( in Übereinstimmung mit einer neu eingeführten Definition von Unabhängigkeit) Vorsitzende<sup>10</sup> und stellvertretende Vorsitzende<sup>11</sup>, welche die notwendigen beruflichen Voraussetzungen mitbringen;
- Die Ethikkommission hat die Kompetenzen und Ressourcen erhalten, ihren Zweck zu erfüllen. Insbesondere kann die untersuchende Kammer ein Budget nach eigenem Ermessen festlegen zur Durchführung professioneller Untersuchungen mit internen oder externen Ressourcen.
- Das Ethikkommission ist bevollmächtigt, Verhalten und Vorfälle aus der Vergangenheit zu untersuchen und darüber zu befinden und die Untersuchungskammer ist berechtigt, Untersuchungen von sich aus und vollkommen unabhängig von jeglichen anderen FIFA Organen oder Mitarbeitern einzuleiten;
- Der Ethik-Kodex<sup>12</sup> ist komplett revidiert worden und in Kraft getreten. Er reflektiert die Struktur- und Verfahrensänderungen und beschreibt umfassender und deutlicher das sanktionierbare Verhalten (z.B. neue Standards bei Interessenkonflikten, Geschenke und andere Vorteile, Bestechung und Korruption);
- Ein öffentlich zugängliches, vertrauliches Hinweisgebersystem ist Anfang 2013 aktiviert worden zur systematischen Handhabung von Beschwerden und Vorwürfen aller Art<sup>13</sup>;
- Eine Audit- und Compliance-Kommission ist eingeführt worden mit den typischen Überwachungsfunktionen eines Revisionsausschusses und den zusätzlichen Verantwortlichkeiten für ein Compliance Programm und ebenso für Vergütungen<sup>14</sup>;

---

<sup>10</sup> <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/bodies/news/newsid=1664989/index.html>

<sup>11</sup> <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/bodies/standingcommittees/committee=1882034.html>

<sup>12</sup> <http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/50/02/82/codeofethics2012e.pdf>

<sup>13</sup> <https://www.bkms-system.net/bkwebanon/report/clientInfo?cin=6fifa61>

## FIFA GOVERNANCE REFORMPROJEKT

### ABSCHLUSSBERICHT DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES AN DAS EXEKUTIVKOMITEE DER FIFA

---

- Der Vorsitzende und die stellvertretende Vorsitzende der Audit- und Compliance-Kommission<sup>15</sup> sind unabhängig und erfüllen die notwendigen beruflichen Voraussetzungen;
- Der Audit- und Compliance-Kommission sind die Kompetenzen und Ressourcen gegeben worden um ihren Zweck erfüllen zu können; die Kommission hat Zugang zu Personen und Information und kann nach eigenem Ermessen über das Einholen externer Meinungen und Dienstleistungen entscheiden;
- Die Audit- und Compliance-Kommission hat eine Subkommission für Vergütungsfragen gegründet, welche verantwortlich ist für die Entwicklung einer Vergütungs-Gesamtstrategie und von Standards in Bezug auf Vergütungen und ebenso zu für die individuellen Vergütungen bestimmter Personen.

Das IGC erachtet es als äußerst wichtig, dass FIFA entschied, als ersten Schritt seiner Governance-Reform eine professionelle und unabhängige Untersuchungs- und Richterfunktion zu schaffen, ebenso wie einen zuverlässigen und mit zusätzlichen Verantwortlichkeiten ausgestatteten Revisionsausschuss. Das IGC hat seine Wertschätzung zu FIFA's Entscheidung mitgeteilt, jene fundamentalen Schritte zur Schaffung eines Rahmens für Good Governance durchzuführen. Jedoch unterstrich das IGC, dass der Reformprozess nicht abgeschlossen und der Gesamterfolg des Projekts abhängig von der Genehmigung und Implementierung der verbliebenen Empfehlungen sei.

### 3.2 WEITERE EMPFEHLUNGEN

Nach dem Kongress 2012 lag der Fokus auf der Überwachung der Implementierung der ersten Reformentscheidungen. Zu diesem Zweck hielt das IGC mehrere Sitzungen und Telefonkonferenzen mit den neuen und unabhängigen Vorsitzenden der Ethikkommission und der Audit- und Compliance-Kommission ab, um mit ihnen die Erwartungen des IGC zu teilen und adäquate Unterstützung durch FIFA zu gewährleisten, wie zum Beispiel den Zugang zu Information und Ressourcen.

Zusätzlich betonte das IGC in seinem zweiten Bericht vom 6 Februar 2013<sup>16</sup>, die wichtigsten noch nicht umgesetzten Empfehlungen:

- Alle Mitglieder des Exekutivkomitees und der Ständigen Kommission sollten sich einem von FIFA zentral durchgeführten Integritätsprüfungsverfahren unterziehen. Das IGC war der Ansicht, dass eine dezentralisierte Lösung, wobei die Integritätsprüfung durch die Konföderationen durchgeführt werden würde, nicht für die notwendige Konsistenz sorgen und die Tatsache nicht angemessen reflektieren würde, dass diese Funktionäre Mitglieder der Organe von FIFA sind;

---

<sup>14</sup> <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/bodies/news/newsid=1678423/>

<sup>15</sup> <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/bodies/standingcommittees/committee=1935614.html>

<sup>16</sup> [http://www.baselgovernance.org/fileadmin/FIFA/second\\_report\\_by\\_igc\\_to\\_fifa\\_exco\\_08022013.pdf](http://www.baselgovernance.org/fileadmin/FIFA/second_report_by_igc_to_fifa_exco_08022013.pdf)

## FIFA GOVERNANCE REFORMPROJEKT

### ABSCHLUSSBERICHT DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES AN DAS EXEKUTIVKOMITEE DER FIFA

---

- Zur Verdeutlichung ihrer Aufgabe und Verantwortung als FIFA's ausführendes Organ, sollten die Mitglieder des Exekutivkomitees jeweils einzeln per Kongressentscheidung bestätigt werden anlässlich ihrer Ernennung oder Wiederernennung durch die Konföderationen;
- Das IGC erachtete es als wesentlich, dass der Vorsitzende der Audit- und Compliance-Kommission Zugang zu allen Kommissionssitzungen innerhalb der FIFA hat und als Beobachter teilnehmen kann einschließlich des Exekutivkomitees; diese Beobachterrolle sollte explizit in den FIFA-Regularien festgehalten und definiert werden. Tatsächlich hätte das IGC mindestens zwei unabhängige, stimmberechtigte Mitglieder zusätzlich im Exekutivkomitee bevorzugt;
- Das IGC betonte, dass die Einführung von Amtszeitbeschränkungen eine Schlüsselkomponente der guten Governance ist; deshalb dürfen Amtszeitbeschränkungen nicht auf bestimmte Funktionäre (z.B. den Präsidenten) beschränkt sein;
- Das IGC unterstützte die Ansicht der Konföderationen, dass die Einführung von Altersbegrenzungen weniger wichtig ist, wenn Amtszeitbeschränkungen eingeführt werden;
- Das IGC unterstützte eine detaillierte Prüfung der Standards und Prozesse betreffend Ausschreibungsverfahren (Austragungsorte von Turnieren, Übertragungs- und Marketingrechte), Entwicklungsprogramme, Beschaffungswesen sowie Präsidentschaftswahlen;
- Das IGC unterstrich die Bedeutung der Transparenz im Bereich der Vergütungen und empfahl eine Veröffentlichung von Informationen auf Best-Practice-Basis im Vergleich zu multinationalen Unternehmen oder internationaler Organisationen.

Das IGC verdeutlichte, dass diese wesentlichen Punkte unerlässlich seien, um die Governance Reform zum Erfolg zu bringen. Das IGC bot seine aktive Teilnahme am Beratungsprozess bis zum Kongress im Mai 2013 an, um die Prinzipien hinter diesen Empfehlungen weiter zu erklären.

### 3.3 SCHLUSSFOLGERUNGEN

Das IGC ist der Ansicht, dass die FIFA ihren Reformprozess erfolgreich in Gang gesetzt und einige wichtige Eckpunkte erreicht hat. Die Reform der Governance und die Entwicklung einer nachhaltigen Compliance-Kultur sind langfristige Projekte, insbesondere in einer so komplexen Organisation wie der FIFA, wo die Entscheidungsfindung von 209 Mitgliedsverbänden eine demokratischere und integrativere Herangehensweise als in einem multinationalen Konzern erfordert.

Während die FIFA bei der Modernisierung ihres Governance- und Compliance-Systems Fortschritte macht, bestehen weiterhin Risiken und Herausforderungen in drei grundlegenden Bereichen:

- die effektive Umsetzung der beschlossenen Reformschritte;

## FIFA GOVERNANCE REFORMPROJEKT

### ABSCHLUSSBERICHT DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES AN DAS EXEKUTIVKOMITEE DER FIFA

---

- die Entscheidungen zu zentralen noch ausstehenden Vorschlägen des IGC;
- die Nachhaltigkeit der Reform und des Kulturwandels insgesamt.

#### *3.3.1 EFFEKTIVE UMSETZUNG DER BESCHLOSSENEN REFORMSCHRITTE*

Das IGC hat eng mit der Ethikkommission, der Audit- und Compliance-Kommission sowie dem FIFA Management zusammengearbeitet um sicherzustellen, dass die neuen Führungsstrukturen und Standards operativ umgesetzt werden können. Besondere Betonung wurde gelegt auf das Management der Entwicklungsprogramme einschließlich der Finanzkontrolle über die Mitgliedsverbände, die Ausschreibungsverfahren zur Turnierdurchführung, das Compliance Programm (einschl. Schulung und Kommunikation, Hinweisgebersystem, Interessenkonflikte), Vorschriften in Bezug auf Präsidentschaftswahlen, Festsetzung und Kontrolle von Vergütungen, Durchführung von Integritätsprüfungen sowie das Funktionieren der Verfahren der Ethikkommission und des Ethik-Kodex. Das IGC hat eine Weiterentwicklung einiger dieser Elemente vorgeschlagen, wobei die entsprechenden Einzelheiten offen mit der FIFA diskutiert sowie den unabhängigen Vorsitzenden der Audit- und Compliance-Kommission und der Ethikkommission übergeben wurden. Das IGC ist zuversichtlich, dass mit diesen Themen und Vorschlägen professionell umgegangen wird und sie von den unabhängigen Vorsitzenden der beiden zuständigen Kommissionen, welche nun eine führende Rolle bei der Umsetzung und weiteren Verbesserung spielen, entsprechend verfolgt werden.

Die jüngsten Gerüchte über beträchtliche Zahlungen, die von Mohamed bin Hammam an den früheren FIFA-Vizepräsidenten Jack Warner unter Umständen geflossen sein sollen, die den Verdacht erregen, dass es sich um Bestechungszahlungen im Zusammenhang mit der erfolgreichen Bewerbung Katars um die Ausrichtung der Weltmeisterschaft 2022<sup>17</sup> handeln könnte, sind ein gutes Beispiel dafür, wie wichtig die Schaffung professioneller und unabhängig geführter Funktionen wie z.B. der Ethikkommission ist. Die Gerüchte im Zusammenhang mit den Entscheidungen über die Vergabe der Weltmeisterschaften 2018 und 2022 werden derzeit von dem früheren US-Staatsanwalt für den Southern District von New York Michael Garcia untersucht, der im Juli 2012 von der FIFA als unabhängiger Vorsitzender der Untersuchungsabteilung der Ethikkommission eingesetzt wurde<sup>18</sup>. Die Schaffung dieses Postens und seine Besetzung mit einem unabhängigen professionellen Ermittler und Staatsanwalt war eine der zentralen Empfehlungen des IGC. Das IGC war der Auffassung, dass nur die Besetzung dieser Rolle mit einem kompetenten und erfahrenen Fachmann von außen die FIFA in die Lage versetzen würde, Gerüchten zu Korruption im Herzen der FIFA unerschrocken nachzugehen. Zudem bestand das IGC darauf, dass sich der Aufgabenbereich der neuen Ethikkommission nicht auf die Untersuchung von Ereignissen beschränken sollte, die erst nach Inkrafttreten der vom IGC formulierten Empfehlungen auftreten, sondern dass er auch die Untersuchung von Vorgängen in der Vergangenheit umfassen sollte. Das schloss ausdrücklich Gerüchte bezüglich der Entscheidungen zur Vergabe der Weltmeisterschaften

---

<sup>17</sup> <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/world-cup/10703385/Qatar-World-Cup-2022-investigation-On-the-trail-of-former-Fifa-vice-president-Jack-Warner.html>

<sup>18</sup> <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/bodies/news/newsid=1664989/index.html>

## FIFA GOVERNANCE REFORMPROJEKT

### ABSCHLUSSBERICHT DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES AN DAS EXEKUTIVKOMITEE DER FIFA

---

ein, wobei das IGC die Entscheidung, das Turnier nach Katar zu vergeben, als einer der Vorgänge herausstrich, die einer weiteren Untersuchung bedürfen. Wenn die FIFA die Skandale der vergangenen Jahre hinter sich lassen soll, dann muss sie jetzt eine überzeugende und transparente Antwort auf alle Fragen geben, die sich auf die Vergabeentscheidungen beziehen: entweder um zu bestätigen, dass die Verdächtigungen – leider – begründet sind, oder um nachzuweisen, dass sie haltlos sind. Die Ethikkommission sollte nicht ruhen, bis es eine schlüssige, endgültige Antwort gibt. Doch das liegt nicht an der Ethikkommission allein. Dies ist auch die Gelegenheit für die FIFA zu zeigen, dass sie aus der Vergangenheit gelernt hat und entschlossen ist, ihre Organisation transparent und offen zu gestalten und so ein gutes Beispiel für höchste ethische Standards zu geben – im Interesse des Spiels und der breiten Öffentlichkeit. Deshalb müssen die FIFA und alle Beteiligten bedingungslos bei Garcias Untersuchungen kooperieren. Das IGC möchte die Wichtigkeit der Kooperation herausstrichen, angesichts der jüngsten Medienberichterstattung betreffend einem angeblichen Versuch, die Untersuchungen der Ethikkommission zu blockieren<sup>19</sup>. Falls sich Anschuldigungen durch die Untersuchungen bestätigen, muss die FIFA sicherstellen, dass die Konsequenzen angemessen sind.

#### *3.3.2 ENTSCHEIDUNGEN ZU ZENTRALEN NOCH AUSSTEHENDEN VORSCHLÄGEN DES IGC*

Zu einigen verbliebenen zentralen Vorschlägen des IGC – wie z.B. Amtszeitbeschränkungen, die Veröffentlichung von individuellen Vergütungen und die Einbindung unabhängiger Mitglieder in das Exekutivkomitee – stehen noch die Entscheidungen des Exekutivkomitees und des Kongresses aus. In diesem Zusammenhang wird vieles vom individuellen Verhalten der wichtigsten Meinungsführer innerhalb der Organisation und ihrer Bereitschaft zu einer echten Reform und einem Kulturwandel abhängen. Es liegt nun an den Stakeholdern der FIFA und der breiten Öffentlichkeit, die Führungskräfte und Meinungsführer der FIFA aufzufordern, ihre Haltung zu diesen Grundprinzipien von Good Governance individuell und klar zu erläutern, und diese Positionen entsprechend zu bewerten.

#### *3.3.3 NACHHALTIGKEIT DER REFORM UND DES KULTURWANDELS INSGESAMT*

Bezüglich der Nachhaltigkeit der Reform wird von Bedeutung sein, dass die professionelle Arbeit innerhalb der FIFA durch eine wahrhaftige Bereitschaft zu einem kulturellen Wandel und eine standhafte Verpflichtung zu Integrität, Verantwortung und Transparenz auf allen Ebenen der Organisation unterstützt wird. Diesbezüglich sollte insgesamt ein stärkerer Fokus auf die Konföderationen und ihre Führung gerichtet werden. Aufgrund ihres statutarischen Rechts, ihre Vertreter in das Exekutivkomitee zu entsenden, ohne dass die FIFA bei diesen Entscheidungen ein Mitspracherecht hat, wird der Reformprozess in einem hohen Masse von den Konföderationen kontrolliert. Es liegt also auch an den Mitgliedsverbänden der FIFA, mit ihrer Stimme auf Konföderationsebene und beim FIFA-Kongress eine aktivere und unabhängigere Rolle bei der Wahl der zukünftigen FIFA-Leitung und der Gestaltung der FIFA-Kultur zu übernehmen.

---

<sup>19</sup> <http://uk.reuters.com/article/2014/03/25/uk-soccer-fifa-garcia-idUKBREA200L020140325>



## FIFA GOVERNANCE REFORMPROJEKT

### ABSCHLUSSBERICHT DES UNABHÄNGIGEN GOVERNANCE-KOMITEES AN DAS EXEKUTIVKOMITEE DER FIFA

---

Das IGC ist der Ansicht, dass zur Förderung eines wahrhaftigen kulturellen Wandels ein außenstehendes, unabhängiges Organ die Arbeit mit der FIFA fortsetzen sollte, um zu gewährleisten, dass der Reformweg bis zum erfolgreichen Abschluss beschritten wird. Das außenstehende Organ muss nicht groß, aber entsprechend ausgestattet sein, um diese Arbeit leisten zu können.

---

Prof. Dr. Mark Pieth  
Vorsitzender Unabhängiges Governance-Komitee

#### **Disclaimer**

Der Zweck dieses Berichts ist, dem FIFA Exekutivkomitee eine unabhängige Bewertung des FIFA Governance Reformprojekts vorzulegen, einschließlich spezifischer Empfehlungen bezüglich der Verbesserung von FIFA's Governance. Die Information, welche die Basis der Empfehlungen in diesem Bericht bildet, wurde in gutem Glauben von FIFA Vertretern und mittels Interviews mit Funktionären und Mitarbeitern bezogen. Nach dem professionellen Urteil des IGC stellen die Informationen in diesem Bericht eine akkurate Präsentation und Analyse der uns übermittelten Informationen dar. Die Autoren übernehmen keine Verantwortung für bewusst oder auf andere Weise einbehaltene Informationen.