



# QUALITÄTSSTANDARD FÜR DIE KLUBLIZENZIERUNG Ausgabe 2012

## Inhaltsverzeichnis

<b>Teil I – Allgemeine Bestimmungen .....</b>	<b>1</b>
<b>Teil II – Anforderungen .....</b>	<b>2</b>
<b>Anforderung 1 – Verpflichtung des Managements .....</b>	<b>2</b>
<b>Anforderung 2 – Konzept des Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahrens .....</b>	<b>2</b>
<b>Anforderung 3 – Interne und externe Kommunikation .....</b>	<b>3</b>
<b>Anforderung 4 – Nationales Klublizenzierungsreglement .....</b>	<b>3</b>
<b>Anforderung 5 – Organisationsstruktur .....</b>	<b>3</b>
<b>Anforderung 6 – Vertraulichkeit .....</b>	<b>4</b>
<b>Anforderung 7 – Unabhängigkeit .....</b>	<b>5</b>
<b>Anforderung 8 – Entscheidungsorgane .....</b>	<b>5</b>
<b>Anforderung 9 – Kernprozess im Klublizenzierungsverfahren .....</b>	<b>6</b>
<b>Anforderung 10 – Entscheidungsverfahren .....</b>	<b>6</b>
<b>Anforderung 11 – Dokumentationsverwaltung .....</b>	<b>7</b>
<b>Anforderung 12 – Klub-Monitoring-Verfahren .....</b>	<b>7</b>
<b>Anforderung 13 – Unterbreitung der Klub-Monitoring-Unterlagen .....</b>	<b>7</b>
<b>Anforderung 14 – Treffen mit Lizenzbewerbern .....</b>	<b>8</b>
<b>Anforderung 15 – Jährliche interne Bilanzsitzung .....</b>	<b>8</b>
<b>Anforderung 16 – Datenanalyse .....</b>	<b>9</b>

### Teil I – Allgemeine Bestimmungen

1. Auf der Grundlage der Erfahrungen und des Wissens, welche die Lizenzgeber seit der Einführung des Qualitätsstandards zur Klublizenzierung 2003 gesammelt haben, wird mit dieser überarbeiteten Fassung die weitere Förderung eines professionellen Managements sowie eine ständige Verbesserung des Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahrens bezweckt, wobei stärkeres Gewicht auf den im *UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay* (KL&FFP) festgelegten Kernprozess gelegt werden soll.
2. Im Qualitätsstandard zur Klublizenzierung sind die Mindestanforderungen festgelegt, die von den Nationalverbänden bzw. den angeschlossenen Ligen (d.h. den Lizenzgebern) im Hinblick auf die Durchführung des nationalen Klublizenzierungsverfahrens gemäß Artikel 5 KL&FFP sowie auf die Einhaltung ihrer Pflichten und Zuständigkeiten im Zusammenhang mit dem Klub-Monitoring-Verfahren gemäß Artikel 54 KL&FFP erfüllt werden müssen.
3. Ein unabhängiges Zertifizierungsorgan beurteilt jährlich, ob die in Teil II des Qualitätsstandards zur Klublizenzierung enthaltenen Anforderungen erfüllt werden. Werden die Anforderungen erfüllt, stellt das Zertifizierungsorgan ein Zertifikat aus, das für eine Spielzeit gültig ist. Die Entscheidung hinsichtlich der Ausstellung des Zertifikats an den Lizenzgeber wird vom Validierungskomitee des Zertifizierungsorgans anhand des Ergebnisses seiner Beurteilung getroffen.
4. Um die Glaubwürdigkeit des Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahrens sicherzustellen, muss der Lizenzgeber den Kernprozess, die vorgegebenen Fristen, den Sanktionskatalog sowie die Folgemaßnahmen einer Lizenzverweigerung korrekt umsetzen und gleichzeitig die Grundsätze von Unabhängigkeit, Vertraulichkeit und Gleichbehandlung aller Lizenzbewerber/Lizenznehmer gewährleisten. Etwaige Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit werden vom Validierungskomitee im Rahmen seiner Gesamtbeurteilung berücksichtigt.
5. Weitere Anleitungen zur Erfüllung der Anforderungen und zu den dazu erforderlichen Belegen sind im IT-Tool (Qualitätsstandard-Compliance-System) enthalten, das verwendet wird, um die Erfüllung der Anforderungen zu beurteilen.

### Teil II – Anforderungen

#### Anforderung 1 – Verpflichtung des Managements

1. Der Lizenzgeber muss einem Mitglied des Top-Managements (z.B. einem Mitglied des Vorstands oder dem Generalsekretär) die Verantwortung für das Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren übertragen. Das Top-Management des Lizenzgebers muss sein Engagement zeigen, indem es:
  - a) eine geeignete Organisationsstruktur für das Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren (gemäß Anforderung 5 unten) einrichtet, die über die notwendigen Ressourcen für eine effektive Umsetzung und Verwaltung des Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahrens verfügt;
  - b) dafür sorgt, dass die erforderliche Ausbildung für alle am Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren Beteiligten gewährleistet wird;
  - c) bei personellen Veränderungen innerhalb der Lizenzierungs- und Monitoring-Administration den Wissenstransfer sicherstellt;
  - d) der Lizenzierungs- und Monitoring-Administration die erforderliche Unterstützung bietet, damit diese ihre Rolle und Aufgaben in Übereinstimmung mit den Anforderungen des KL&FFP und des nationalen Klublizenzierungsreglements wahrnehmen kann;
  - e) eine aktive Rolle bei der jährlichen Bilanzsitzung übernimmt.
2. Das Top-Management muss das Klublizenzierungs- bzw. Klub-Monitoring-Verfahren sowie aktuelle und künftige Bedürfnisse verstehen, darunter die Erwartungen aller relevanten Interessengruppen (z.B. Lizenzierungs- und Monitoring-Administration, Entscheidungsfindungsorgane, Lizenzbewerber, Lizenznehmer, UEFA und die von ihr ernannten Organe/Agenturen).

#### Anforderung 2 – Konzept des Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahrens

1. Der Lizenzgeber muss ein schriftliches Konzept für die Verwaltung des Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahrens erstellen. Dieses Konzept muss vom Top-Management des Lizenzgebers genehmigt sein und mindestens Folgendes beinhalten:
  - a) genau definierte Ziele für das Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren;
  - b) Verpflichtung, die Effizienz des Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahrens ständig zu verbessern;
  - c) Verpflichtung, die Lizenzbewerber/-nehmer im Hinblick auf das Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren zu unterstützen;
  - d) Verpflichtung, die verschiedenen Regeln und Reglemente allen relevanten Interessengruppen rechtzeitig mitzuteilen.
2. Das Konzept ist jährlich zu überarbeiten (und gegebenenfalls zu aktualisieren) und allen am Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren Beteiligten sowie allen Lizenzbewerbern/-nehmern mitzuteilen.

### Anforderung 3 – Interne und externe Kommunikation

1. Der Lizenzgeber hat regelmäßig sowohl intern (über Intranet, Anschlagbretter, Sitzungen mit allen am Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren Beteiligten usw.) als auch extern (über die offizielle Website, Rundschreiben, Newsletter, Medien usw.) über Angelegenheiten im Zusammenhang mit dem Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren zu berichten. Diese Kommunikation kann sich auf Folgendes beziehen:
  - a) Lizenzentscheidungen;
  - b) Entwicklungen des Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahrens betreffend;
  - c) neue Ernennungen und Zuständigkeiten von am Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren Beteiligten;
  - d) Änderungen in Bezug auf den Anwendungsbereich des Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahrens und/oder die relevanten Kriterien und Monitoring-Vorschriften.
2. Der Lizenzgeber muss auf seiner offiziellen Website eine eigene Rubrik zum Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren einrichten.

### Anforderung 4 – Nationales Klublizenzierungsreglement

1. Der Lizenzgeber muss im Hinblick auf eine Teilnahme an UEFA-Klubwettbewerben ein nationales Klublizenzierungsreglement erarbeiten, das vom zuständigen Organ des Lizenzgebers zu genehmigen ist und das:
  - a) alle anwendbaren Anforderungen gemäß Art. 5 Abs. 3 KL&FFP enthält;
  - b) mit der nationalen Gesetzgebung übereinstimmt;
  - c) den Statuten des nationalen Fußballverbands entspricht;
  - d) den Lizenzbewerbern vor Beginn des Kernprozesses im Klublizenzierungsverfahren zugestellt wird;
  - e) gemäß Verfahren in Anhang III KL&FFP zur Prüfung an die UEFA-Administration zu schicken ist;
  - f) auf die offizielle Website des Lizenzgebers hochzuladen ist.
2. Innerhalb der von der UEFA-Administration festgesetzten Frist hat der Lizenzgeber schriftlich mitzuteilen, ob im zuvor unterbreiteten nationalen Klublizenzierungsreglement Änderungen vorgenommen wurden. Hat das zuständige Organ des Lizenzgebers die neue Version des nationalen Klublizenzierungsreglements genehmigt, so muss diese innerhalb derselben Frist der UEFA-Administration zur Prüfung vorgelegt werden.

### Anforderung 5 – Organisationsstruktur

1. Der Lizenzgeber hat eine angemessene Organisationsstruktur für das Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren einzurichten, die Folgendes beinhaltet:
  - a) für Klublizenzierung und Klub-Monitoring zuständiges Top-Management;



- b) Lizenzadministration (Lizenzierungsmanager und weitere Mitarbeiter) gemäß Art. 6 Abs. 1 KL&FFP, darunter mindestens eine Person, die in einer offiziellen UEFA-Sprache kommunizieren kann und Zugriff auf FAME hat;
  - c) Lizenzierungsexperten, darunter ein Finanzexperte gemäß Art. 6 Abs. 2 KL&FFP (entweder Angestellte des Lizenzgebers oder externe Berater).
  - d) für die Kommunikation verantwortliche Person;
  - e) eine erste Instanz gemäß Artikel 7 KL&FFP;
  - f) eine Berufungsinstanz gemäß Artikel 7 KL&FFP.
- 2. Die Rechte und Pflichten all dieser genannten Personen müssen schriftlich festgehalten werden.
  - 3. Der Lizenzgeber muss für das Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren über ein Organigramm verfügen, auf dem Name und Funktion aller am Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren Beteiligten vermerkt sind.
  - 4. Zudem muss der Lizenzgeber über ein Organigramm der gesamten Organisation verfügen, das klar Auskunft gibt über die Position der Lizenz- und Monitoring-Administration innerhalb der Organisationsstruktur des Lizenzgebers.
  - 5. Die oben genannten Organigramme sind vom Lizenzgeber zu genehmigen und der UEFA in einer offiziellen UEFA-Sprache zu unterbreiten. Die UEFA-Administration muss über Änderungen in den Organigrammen unverzüglich informiert werden und eine aktualisierte Version erhalten.

### Anforderung 6 – Vertraulichkeit

- 1. Der Lizenzgeber muss den Lizenzbewerbern/-nehmern Vertraulichkeit gewährleisten, indem er ein Verfahren schriftlich festlegt, um sicherzustellen, dass alle am Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren Beteiligten Informationen gemäß Art. 11 Abs. 2 KL&FFP vertraulich behandeln. Das schriftliche Verfahren muss:
  - a) alle am Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren Beteiligten verpflichten, bei ihrer Einstellung mindestens eine Vereinbarung zu unterzeichnen, die den Lizenzbewerbern/-nehmern hinsichtlich aller Informationen, die sie im Rahmen des Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahrens unterbreitet haben, volle Vertraulichkeit zusichert;
  - b) die Methode beschreiben, mittels der die Vertraulichkeit gewährleistet wird (z.B. Arbeitsvertrag mit Vertraulichkeitsklausel, separate Vertraulichkeitsvereinbarung usw.);
  - c) festlegen, wie mit vertraulichen, von Lizenzbewerbern/-nehmern eingereichten Informationen umzugehen ist;
  - d) die Folgemaßnahmen bei Verletzung der Vertraulichkeitspflicht festlegen;
  - e) festlegen, wie lange Informationen vertraulich zu behandeln sind.
- 2. Wenn ein Lizenzbewerber/-nehmer ein börsennotiertes Unternehmen ist, muss der Lizenzgeber in Bezug auf vertrauliche Informationen und die Mitteilung von bedeutenden Entscheidungen den Lizenzbewerber/-nehmer betreffend besondere Vorsicht walten lassen.

3. Alle am Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren Beteiligten müssen sich ihrer Verantwortung bei der Gewährleistung der Vertraulichkeit von Informationen bewusst sein.

### Anforderung 7 – Unabhängigkeit

1. Der Lizenzgeber muss schriftlich ein Verfahren festlegen, um sicherzustellen, dass alle am Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren Beteiligten den Grundsatz der Unabhängigkeit gemäß Art. 7 Abs. 7 KL&FFP einhalten. Das schriftliche Verfahren muss:
  - a) alle am Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren Beteiligten dazu verpflichten, bei ihrer Ernennung schriftlich ihre Unabhängigkeit zu erklären;
  - b) verlangen, dass die Mitglieder der Entscheidungsorgane auch zu Beginn jeder Sitzung mündlich ihre Unabhängigkeit erklären;
  - c) die Methode beschreiben, mittels der die Unabhängigkeit gewährleistet wird;
  - d) die Folgemaßnahmen festlegen, falls Zweifel hinsichtlich der Unabhängigkeit von am Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren Beteiligten auftreten sollten.
2. Sollten Interessenkonflikte auftreten, muss unverzüglich eine neue Erklärung unterschrieben werden.
3. Alle am Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren Beteiligten müssen sich ihrer Verantwortung hinsichtlich des Grundsatzes der Unabhängigkeit bewusst sein und, vor allem die Mitglieder der Entscheidungsorgane, sich enthalten, falls Zweifel in Bezug auf ihre Unabhängigkeit vom Lizenzbewerber/-nehmer auftreten bzw. ein Interessenkonflikt besteht.

### Anforderung 8 – Entscheidungsorgane

1. Der Lizenzgeber hat in Übereinstimmung mit den Regeln zu Zusammensetzung, Qualifikation und Unabhängigkeit in Artikel 7 KL&FFP, mit den Statuten der Lizenzgeber sowie dem nationalen Klublizenzierungsreglement mindestens zwei Entscheidungsorgane einzusetzen.
2. Neben den Bestimmungen aus Artikel 7 KL&FFP müssen folgende Grundsätze eingehalten werden:
  - a) Die Anzahl der Mitglieder jedes Entscheidungsorgans muss mit der in den Statuten des jeweiligen Nationalverbands und im nationalen Klublizenzierungsreglement festgelegten Anzahl übereinstimmen.
  - b) Die Amtszeit der Mitglieder der Entscheidungsorgane ist festzulegen.
  - c) Bisherige Mitglieder müssen am Ende ihrer Amtszeit wiedervernannt/-gewählt oder ersetzt werden.
  - d) Tritt ein Mitglied zurück, wird es zurückgezogen bzw. nicht wiedervernannt/-gewählt, müssen neue Mitglieder ernannt bzw. gewählt werden.

### Anforderung 9 – Kernprozess im Klublizenzierungsverfahren

1. Der Lizenzgeber muss den Kernprozess im Klublizenzierungsverfahren definieren, in dessen Rahmen die Lizenzierungsunterlagen beurteilt werden und der Entscheidungsfindungsprozess abgewickelt wird.
2. Der Kernprozess im Klublizenzierungsverfahren ist im nationalen Klublizenzierungsreglement zu definieren und separat als Verfahren gemäß Artikel 9 KL&FFP zu dokumentieren.
3. Der Kernprozess hat mindestens folgende wichtige Schritte zu umfassen:
  - a) Mitteilung eines Zeitplans für den Kernprozess;
  - b) Übermittlung der Lizenzierungsunterlagen an die Lizenzbewerber;
  - c) Rückgabe der Lizenzierungsunterlagen an den Lizenzgeber;
  - d) Beurteilung der Unterlagen durch die Lizenzadministration;
  - e) Übermittlung der schriftlichen Erklärung der Unternehmensleitung an den Lizenzgeber;
  - f) Beurteilung und Entscheidung durch die Entscheidungsorgane;
  - g) Mitteilung von Entscheidungen an die Lizenzbewerber;
  - h) Unterbreitung der Liste der Lizenzentscheidungen an die UEFA-Administration in der von der UEFA verlangten Form;
  - i) gegebenenfalls Sicherstellung, dass die Bedingungen für die Lizenzvergabe über die gesamte lizenzierte Spielzeit hinweg bestehen bleiben.

### Anforderung 10 – Entscheidungsverfahren

1. Alle am Entscheidungsverfahren Beteiligten müssen die vom Lizenzgeber im nationalen Klublizenzierungsreglement festgelegten Verfahrensregeln sowie die Bestimmungen aus Art. 7 Abs. 10 KL&FFP verstehen und einhalten.
2. Die Sitzungen der Entscheidungsorgane müssen dokumentiert werden, wobei mindestens Folgendes enthalten sein muss:
  - a) Name des Vorsitzenden und der bei der Sitzung an-/abwesenden Mitglieder (gegebenenfalls auch die Namen anderer Anwesender, z.B. Lizenzierungsmanager, Klubvertreter);
  - b) die Bestätigung, dass alle anwesenden Mitglieder zu Beginn der Sitzung ihre Unabhängigkeit erklärt haben;
  - c) die getroffene Entscheidung
  - d) Datum, Ort und Unterschrift des Vorsitzenden und/oder Unterschrift des Protokollführers.
3. Beschlüsse der Entscheidungsorgane, die den Lizenzbewerbern/-nehmern mitgeteilt werden, müssen mindestens Folgendes enthalten:
  - a) Name des Vorsitzenden und grundsätzlich auch der anwesenden Mitglieder
  - b) Name des Lizenzbewerbers/-nehmers, auf den sich die Entscheidung bezieht;



- c) die getroffene Entscheidung;
- d) eine klare Begründung für die Lizenzverweigerung sowie die Sanktionen (gegebenenfalls);
- e) Informationen zum Berufungsverfahren (gegebenenfalls);
- f) Datum, Ort und Unterschrift des Vorsitzenden.

### Anforderung 11 – Dokumentationsverwaltung

1. Der Lizenzgeber muss mit Blick auf ein effektives Dokumentenverwaltungssystem ein Verfahren für die Ablage und Archivierung schriftlicher und elektronischer Unterlagen und Aufzeichnungen im Zusammenhang mit dem Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren einführen.
2. Das Verfahren muss mindestens die folgenden Punkte regeln:
  - a) Aufbewahrungsdauer von Unterlagen und Aufzeichnungen. Die Dauer muss der nationalen Gesetzgebung entsprechen. Legt die nationale Gesetzgebung keine Mindestdauer fest, müssen Unterlagen und Aufzeichnungen im Zusammenhang mit einer Lizenzbewerbung mindestens fünf Jahre lang und die Lizenzentscheidungen selbst mindestens zehn Jahre aufbewahrt werden.
  - b) Methode für die Kennzeichnung und Suche von Unterlagen und Aufzeichnungen, gegebenenfalls auch mit Blick auf die Auffindbarkeit, den Schutz und die Rückgabe von Originalen.

### Anforderung 12 – Klub-Monitoring-Verfahren

1. Der Lizenzgeber muss dokumentieren, wie er das Klub-Monitoring-Verfahren in Übereinstimmung mit Artikel 54 KL&FFP durchgeführt.
2. Das Monitoring-Verfahren hat mindestens folgende wichtige Schritte zu umfassen:
  - a) Mitteilung eines Zeitplans für das Klub-Monitoring-Verfahren an die jeweiligen Lizenznehmer;
  - b) Beurteilung und Bestätigung der Vollständigkeit der Monitoring-Unterlagen der Lizenznehmer;
  - c) Unterbreitung der bestätigten Unterlagen an die UEFA-Administration und/oder die UEFA-Finanzkontrollkammer für Klubs.
3. Der Lizenzgeber muss den Lizenznehmern eine interne Frist festsetzen, damit die hochgeladenen Informationen vor der Unterbreitung an die UEFA-Administration und/oder die Finanzkontrollkammer für Klubs vom Lizenzgeber sorgfältig beurteilt werden können.

### Anforderung 13 – Unterbreitung der Klub-Monitoring-Unterlagen

1. Der Lizenzgeber muss die vom jeweiligen Lizenznehmer eingereichten Monitoring-Unterlagen innerhalb der festgelegten Fristen und in der von der UEFA-Administration und/oder der UEFA-Finanzkontrollkammer für Klubs verlangten Form der UEFA-Administration unterbreiten. Die Monitoring-Unterlagen enthalten mindestens:
  - a) Angaben zum Klub;

- b) Break-even-Informationen (einschließlich gegebenenfalls Informationen aus den Jahresabschlüssen);
- c) erweiterte Anforderungen überfällige Verbindlichkeiten betreffend;
- d) erweiterte zukunftsbezogene Finanzinformationen;
- e) Informationen zu Indikatoren.

### Anforderung 14 – Treffen mit Lizenzbewerbern

1. Der Lizenzgeber muss während des Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahrens des Berichtszeitraums mindestens ein kollektives oder individuelles Treffen mit allen Lizenzbewerbern organisieren und angemessen dokumentieren, bei dem beispielsweise folgende Themen zu behandeln sind:
  - a) erzielte Ergebnisse sowie aktuelle Herausforderungen und Trends;
  - b) Entwicklungen des Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren betreffend;
  - c) Änderungen des Geltungsbereichs und/oder der Klublizenzierungskriterien und Klub-Monitoring-Anforderungen.
2. Der Lizenzgeber muss von den Lizenzbewerbern/-nehmern schriftliche Rückmeldungen erhalten, die bei der jährlichen internen Bilanzsitzung besprochen werden und auf die hin gehandelt werden muss. Diese Rückmeldungen können Folgendes umfassen:
  - a) Zufriedenheit der Lizenzbewerber/-nehmer mit dem Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren;
  - b) Vorschläge der Lizenzbewerber/-nehmer hinsichtlich möglicher Änderungen im nationalen Klublizenzierungsreglement und/oder an den Verfahren.

### Anforderung 15 – Jährliche interne Bilanzsitzung

1. Die Effizienz und Effektivität des Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahrens ist vom Lizenzgeber bei einer jährlichen internen Sitzung zu überprüfen. Diese muss mindestens Folgendes umfassen:
  - a) mögliche Verbesserungen/Änderungen an den nationalen Klublizenzierungsreglementen;
  - b) Rückmeldungen von der Lizenzadministration und den Lizenzierungsexperten;
  - c) Rückmeldungen von den Vorsitzenden der Entscheidungsorgane;
  - d) Rückmeldungen von den Lizenzbewerbern/-nehmern;
  - e) UEFA-Unterstützungs- und Compliance-Besuche (gegebenenfalls);
  - f) Zertifizierungs-Audit zum Qualitätsstandard für die Klublizenzierung;
  - g) Korrekturmaßnahmen.
2. Zumindest das für das Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren zuständige Mitglied des Top-Managements muss der jährlichen internen Bilanzsitzung beiwohnen. Zudem müssen folgende Personen der Sitzung beiwohnen, es sei denn, sie liefern ein schriftliches Feedback:

- a) der Vorsitzende der Entscheidungsorgane;
  - b) Lizenzierungsexperten.
3. Die jährliche interne Bilanzsitzung muss angemessen dokumentiert und am Ende des Kernprozesses des Klublizenzierungsverfahrens organisiert werden.
  4. Das Ergebnis der internen Bilanzsitzung muss der Exekutive des Nationalverbands präsentiert werden.

### Anforderung 16 – Datenanalyse

1. Der Lizenzgeber muss die Daten im Zusammenhang mit dem Klublizenzierungsverfahren konsolidieren und analysieren, um über die verschiedenen lizenzierten Spielzeiten hinweg Vergleiche zu ermöglichen und Trends auszumachen. Solche Analysen können vorgenommen werden hinsichtlich:
  - a) Lizenzierungsergebnissen;
  - b) Trainerdiplomen;
  - c) Stadien und Infrastruktur;
  - d) Zuschauerzahlen;
  - e) Informationen zu Transfers;
  - f) finanzielle Profile der Klubs.
2. Mit Blick auf eine solche Analyse kann eine Datenbank (z.B. in Excel) erstellt werden, um die von den Lizenzbewerbern/-nehmern erhaltenen Daten und Informationen zu speichern.
3. Die Analyse muss zumindest intern an alle am Klublizenzierungs- und Klub-Monitoring-Verfahren Beteiligten kommuniziert werden. Es kann auch ein Bericht erstellt und veröffentlicht werden.



UEFA  
ROUTE DE GENÈVE 46  
CH-1260 NYON 2  
SWITZERLAND  
TELEPHONE: +41 848 00 27 27  
TELEFAX: +41 848 01 27 27  
[UEFA.com](http://UEFA.com)

WE CARE ABOUT FOOTBALL

---