NAUKI O FINANSACH FINANCIAL SCIENCES 3(20) · 2014

ISSN 2080-5993

Artur Grabowski
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: artur.grabowski@ue.katowice.pl

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA NIEMIECKICH PRZEDSIĘBIORSTW PIŁKARSKICH

Streszczenie: Procesy globalizacyjne wymogły zmiany, które wpłynęły również na profesjonalną działalność sportową. Szczególnie widoczne jest to w globalnej grze – piłce nożnej. Tamtejsze podmioty (głównie europejskie) stały się przedsiębiorstwami piłkarskimi, dążącymi do osiągania celów ekonomiczno-sportowych, rywalizując ze sobą na rynkach międzynarodowych. Dotyczy to niemieckich podmiotów zgrupowanych w 1. Bundeslidze. Dzięki zainteresowaniu mediów nastąpił rozwój tego sektora, który przyciągnął z kolei sponsorów i reklamodawców. Nie byłby on jednak możliwy bez zapewnienia środków finansowych. Dlatego celem artykułu było przedstawienie źródeł finansowych, z których korzystały niemieckie przedsiębiorstwa piłkarskie w latach 2003-2013. W efekcie sformułowano następujące wnioski: a) powstanie spółek prawa handlowego i profesjonalizacja wpłynęły pozytywnie na rozwój sektora; b) inwestycje dokonywane ze środków zewnętrznych zostały przeznaczone na budowę niezbędnej infrastruktury (stadiony, centra treningowe); c) powstanie nowoczesnej infrastruktury zwiększyło możliwości komercyjne i umożliwiło osiąganie większych przychodów z organizacji widowiska sportowego, a co za tym idzie − także ze sprzedaży towarów oferowanych przez tamtejsze podmioty; d) regularnie wzrastają obroty 1. Bundesligi, większość podmiotów uzyskuje pozytywny wynik finansowy, a od 2010 r. kapitał własny przewyższał zobowiązania. Podsumowując, należy stwierdzić, że wzrasta znaczenie ekonomiczno-sportowe niemieckiej 1. Bundesligii, na co wpływ miała także współpraca z instytucjami rynku bankowego przy realizacji projektów inwestycyjnych.

Słowa kluczowe: kapitał, konkurencja, przedsiębiorstwo piłkarskie, zobowiązania, źródła finansowania.

DOI: 10.15611/nof.2014.3.05

1. Wstęp

Od kilkunastu lat sport podlega procesom globalizacji, komercjalizacji i profesjonalizacji. W szczególności dotyczy to podmiotów w najpopularniejszej dyscyplinie sportu – piłce nożnej. Europejskie korzenie tego sportu spowodowały, że na Starym Kontynencie powstały pierwsze ogólnokrajowe profesjonalne ligi. Współcześnie, zamiast używać określenia „kluby sportowe", trzeba mówić już o przed-

siębiorstwach sportowych (piłkarskich). Podmioty te uczestniczą w rywalizacji ekonomiczno-sportowej w swoich rodzimych ligach, które dzięki zainteresowaniu mediów zwiększyły swoje oddziaływanie na cały glob. Ten szczególny rodzaj przedsiębiorstw rynkowych oferuje produkty i usługi oraz współpracuje z instytucjami rynku bankowego, finansowego i ubezpieczeniowego. Jednocześnie rynek sportu profesjonalnego staje się miejscem coraz częstszych działań inwestorów, którzy szukają stale nowych i atrakcyjnych miejsc lokowania nadwyżek kapitału. Natomiast same przedsiębiorstwa sportowe nie mogłyby się rozwijać bez napływu strumieni finansowych. Umiejętne współgranie podmiotów sportowych oraz instytucji rynku finansowego może się przyczynić do wzmocnienia potencjału ekonomicznego ligi sportowej. Jedną z najważniejszych europejskich lig piłkarskich pod tym względem jest niemiecka 1. Bundesliga, która została utworzona w 1963 r. Po 50 latach istnienia, stała się szóstą co do wielkości obrotów ligą sportową na świecie [Mersch 2012]. Natomiast znaczenie dla gospodarki Niemiec odzwierciedla łączna liczba zatrudnionych osób – 30 547 (w sezonie 2012/2013) w 18 podmiotach sportowych i spółkach córkach. Wśród 20 europejskich przedsiębiorstw piłkarskich o najwyższych przychodach znajdują się cztery podmioty z 1. Bundesligi: FC Bayern München, Borussia Dortmund, Schalke 04 Gelsenkirchen i Hamburger SV [Deloitte 2014].

Celem artykułu jest przedstawienie źródeł finansowania działalności niemieckich przedsiębiorstw sportowych (piłkarskich), jak również sytuacji finansowej w tym sektorze. Podmiotem badań było 18 przedsiębiorstw/stowarzyszeń z 1. Bundesligi – profesjonalnej ligi piłki nożnej w Republice Federalnej Niemiec. Horyzont czasowy analiz obejmował lata 2003-2013.

2. Finansowanie działalności podmiotów w 1. Bundeslidze

Podmioty występujące w niemieckiej 1. Bundeslidze mają różne formy prawne, stąd też od nich należało zacząć analizę sytuacji w sektorze. Ponadto mają charakterystyczne dla tego typu działalności źródła finansowania wewnętrznego oraz korzystają z rozmaitych instrumentów finansowania zewnętrznego. Działalność tychże podmiotów prowadzona jest w warunkach niepewności i ryzyka. Jednocześnie bez współpracy z sektorem bankowym nie mogłoby dojść do realizacji zamierzeń inwestycyjnych (dotyczących w głównej mierze budowy lub rozbudowy infrastruktury stadionowej, a także centrów treningowych), koniecznych w dalszym rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw piłkarskich. Dlatego też w analizie ryzyka tak ważne miejsce zajmują kwestie dostępu do kredytów (ich oprocentowanie) oraz utrzymanie płynności [Borussia Dortmund]. Wynika to także z faktu, iż warunkiem przystąpienia do rywalizacji ekonomiczno-sportowej jest spełnienie określonych prawem kryteriów (m.in. dotyczących sytuacji finansowej podmiotu – bilans, rachunek zysków i strat, *cash flow*). Dopiero wówczas dany podmiot po uzyskaniu kwalifikacji sportowej może otrzymać od DFL licencję na występy w 1. Bundeslidze. Dalszy rozwój niemieckich przedsiębiorstw piłkarskich zależy od stopnia eksploracji dostępnych na rynku źródeł finansowania działalności [Grabowski 2012].

DFL dysponuje danymi od pojedynczych podmiotów (nie są przeznaczone do wiadomości publicznej), ale na ich podstawie są publikowane sprawozdania finansowe zbiorcze całego sektora, co pozwala na uzyskanie informacji o dokonaniach tychże przedsiębiorstw sportowych i efektywności prowadzonej przez nie działalności [Buk 2005]. Z tego też powodu w dalszej części (podpunkt 2.2) zostaną przedstawione: rachunek zysków i strat podmiotów z 1. Bundesligi oraz bilans (podpunkt 2.4), a także przykłady współpracy (podpunkt 2.3) z instytucjami bankowymi i inwestorami.

2.1. Sytuacja prawna

Zgodnie z obowiązującymi od października 1998 r. przepisami udział w rywalizacji ekonomiczno-sportowej w ramach 1. Bundesligi mogą brać podmioty, których dozwolony status prawny, oprócz zarejestrowanych stowarzyszeń sportowych, obejmuje także spółki prawa handlowego. Wśród tych ostatnich dopuszczalnymi formami są: spółka akcyjna (*Aktiengesellschaft* – AG), spółka komandytowo-akcyjna (*Kommanditgesellschaft auf Aktien* – KgaA), spółka komandytowo-akcyjna, której komplementariuszem jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH & Co. KgaA), spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung* – GmbH) i spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – spółka komandytowa (GmbH & Co. KG). Efektem zmian prawnych były decyzje wielu klubów piłkarskich o przekształceniu w spółki prawa handlowego, gdyż dawało to szanse na pozyskanie nowych źródeł dostępu do kapitału.

Tabela 1. Formy prawne podmiotów z 1. Bundesligi (sezon 2013/2014)

Formy prawne	Podmioty	Suma
AG	Eintracht Frankfurt, FC Bayern München	2
GmbH	Bayer 04 Leverkusen, Borussia Mönchengladbach, TSG 1899 Hoffenheim, VfL Wolfsburg	5
GmbH & Co. KgaA	Borussia Dortmund, FC Augsburg, Hannover 96, Hertha BSC Berlin, Werder Bremen	4
GmbH & Co. KG	Eintracht Braunschweig	1
Stowarzyszenia	1 FC Nürnberg, 1. FSV Mainz 05, FC Schalke 04 Gelsenkirchen, Hamburger SV, SC Freiburg, VfB Stuttgart	6

Źródło: opracowanie własne.

W sezonie 2013/2014 (tab. 1) w 1. Bundeslidze na 18 podmiotów 12 funkcjonowało jako spółki prawa handlowego, a tylko 6 − jako stowarzyszenia. Wśród nich znajdowała się także jedna spółka giełdowa (Borussia Dortmund). W tym roku kolejny z podmiotów (Hamburger SV) planuje dokonać przekształcenia w spółkę akcyjną. Natomiast FC Schalke 04 Gelsenkirchen pozostaje nadal stowarzyszeniem, ale podjęto decyzję o utworzeniu spółki akcyjnej zajmującej się obsługą stadionu.

2.2. Rachunek zysków i strat niemieckich przedsiębiorstw piłkarskich

W sprawozdawczości finansowej rachunek zysków i strat ma na celu przedstawienie wyniku finansowego jednostki (w tym przypadku była to grupy podmiotów – przedsiębiorstw piłkarskich z 1. Bundesligi). W tej części artykułu zaprezentowano przychody i wydatki łączne, następnie EBITDA oraz wynik finansowy.

Podstawowymi źródłami finansowania tych podmiotów są dochody uzyskiwane z takich rodzajów działalności, jak:

- sponsoring i sprzedaż powierzchni reklamowych,
- sprzedaż biletów i karnetów (dzień meczu),
- sprzedaż praw medialnych,
- sprzedaż towarów (*merchandising*),
- transfer zawodników.

Tabela 2. Przychody łączne podmiotów z 1. Bundesligi w latach 2003-2013

Sezony	1	2	3	4	5	6	7
2003/2004	207.049	43.404	291.410	332.994	31.947	183.492	**1.090.295**
2004/2005	232.227	48.092	321.700	357.795	47,839	275.871	**1.284.334**
2005/2006	302.018	56.809	324.508	360.477	92.489	150.985	**1.287.285**
2006/2007	309.750	65.654	480.045	357.220	77.463	166.652	**1.456.783**
2007/2008	338.054	69.164	475.775	402.642	128.993	152.303	**1.566.931**
2008/2009	363.401	69.910	488.538	488.770	140.305	164.241	**1.715.165**
2009/2010	379.285	73.857	505.355	511.886	106.354	193.442	**1.770.178**
2010/2011	411.164	79.326	519.629	522.699	195.498	213.685	**1.941.980**
2011/2012	440.846	93.813	546.186	553.175	209.826	237.676	**2.081.522**
2012/2013	469.336	120.364	619.891	578.833	155.030	229.133	2.172.588

Objaśnienia: 1 – dzień meczu, 2 – *merchandising*, 3 – media, 4 – reklamy/sponsoring, 5 – transfery zawodników, 6 – pozostałe, 7 – suma; dane wyrażono w tys. EUR.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bundesliga Report 2008…; Bundesliga 2010…; Bundesliga Report 2014…].

Finansowymi filarami działalności niemieckich przedsiębiorstw piłkarskich (tab. 2) są przychody uzyskiwane ze sprzedaży praw medialnych, reklam/sponsoringu i organizacji meczów, których udział współcześnie wynosi 77%. Szczególnie wzrost środków otrzymywanych od prywatnych stacji medialnych (z tytułu ich sprzedaży na rynku krajowym i poza granicami Niemiec) przyczynił się do rozwoju sektora. Od lat zwiększają się przychody z tego tytułu, gdyż zwiększeniu uległa liczba państw, do których transmitowane są mecze 1. Bundesligi. Rozstrzygnięcie przetargu na sprzedaż praw medialnych przez DFL w 2012 r. i podpisanie umowy z licencjobiorcami (ARD, Axel Springer Verlag, Sky, Sport 1, ZDF) nowej umo-

wy obowiązującej od sezonu 2013/2014 do 2016/2017 gwarantuje dostęp do większych środków, niż miało to miejsce w latach 2003-2013. Wzrost oddziaływania medialnego wpłynął korzystnie na zainteresowanie reklamodawców i sponsorów, którzy decydują się na podpisywanie wieloletnich umów z przedsiębiorstwami piłkarskimi. Inwestycje w stadiony, a co za tym idzie − poprawa komfortu oraz jakości oferowanych towarów i usług, doprowadziły do sytuacji, w której średnia widzów na meczach 1. Bundesligi jest najwyższa w całej Europie, a niektóre z tamtejszych podmiotów były zmuszone do wprowadzenia limitów sprzedaży karnetów. Przychody uzyskiwane z produkcji artykułów z logo danego przedsiębiorstwa piłkarskiego (zwykle oferta obejmuje około 800 towarów) to kolejne ważne źródło przychodów. Natomiast transfery zasobów niematerialnych (zawodników) do innych podmiotów tracą znaczenie na rzecz nowych źródeł, wynikających z dywersyfikacji działalności gospodarczej, w ramach której podmioty zajmują się m.in. prowadzeniem biur podróży czy też klinik medycznych. W latach 2003-2013 regularnie wzrastały łączne przychody niemieckich przedsiębiorstw piłkarskich, co wynikało z postępującej profesjonalizacji w zarządach spółek oraz na stanowiskach menedżerskich.

Przedsiębiorstwa piłkarskie ponoszą wydatki (tab. 3), które wynikają z rodzaju prowadzonej działalności, tj.: osobowe, pozostałe (m.in. administracyjne, na materiały i reklamy oraz związane z obrotem), opłaty za transfery nowych zawodników, wynikające z organizacji meczów oraz prowadzenia i inwestowania w sekcje młodzieżowe/amatorskie, a także w centra treningowe.

Tabela 3. Wydatki łączne podmiotów z 1. Bundesligi w latach 2003-2013

Sezony	1	2	3	4	5	6	7
2003/2004	492.300	54.739	159.354	165.762	43.992	245.843	**1.161.990**
2004/2005	495.879	53.483	140.336	195.889	40.573	301.864	1.228.024
2005/2006	510.658	67.266	143.805	224.781	43.040	306.425	**1.295.974**
2006/2007	530.092	58.455	164.480	217.510	43.958	333.379	**1.347.873**
2007/2008	627.001	62.456	192.359	241.670	48.953	358.396	**1.530.835**
2008/2009	678.226	87.106	250.717	263.588	55.012	349.564	**1.684.212**
2009/2010	750.075	94.960	283.258	284.253	66.183	369.313	1.848.042
2010/2011	780.853	93.505	266.693	301.565	70.859	375.976	**1.889.452**
2011/2012	787.661	109.826	296.116	329.663	76.790	426.390	**2.026.446**
2012/2013	847.474	127.230	290.668	321.622	79.295	443.658	**2.109.947**

Objaśnienia: 1 – wydatki osobowe – pracownicy pionu sportowego, (2 – wydatki osobowe – dział administracyjny i sprzedaży, 3 – transfery zawodników, 4 – organizacja meczów, 5 – sekcje młodzieżowe i amatorskie oraz centrum treningowe, 6 – pozostałe, 7 – suma; dane wyrażono w tys. EUR.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bundesliga Report 2008…; Bundesliga 2010…; Bundesliga Report 2014…].

Największą pozycję zajmują osobowe, których wysokość w ostatniej dekadzie mieściła się w przedziale od 39,33 (sezon 2006/2007) do 42,37% (sezon 2003/2004). Na kolejnym miejscu znajdowały się pozostałe wydatki – w sezonie 2010/2011 stanowiły tylko 19,9%, a w sezonie 2006/2007 osiągnęły aż 24,73%. Trzecie miejsce przypadło wydatkom związanym z pozyskiwaniem nowego personelu sportowego i wynikającym z tego opłatom transferowym (ich wartość wzrastała regularnie w okresie 2004-2010): w sezonie 2009/2010 wyniosły nawet 15,33%, a w 2005/2006 tylko 11,1%. Stała poprawa sytuacji w sektorze znalazła odzwierciedlenie w przychodach i wyniku finansowym, osiągniętych przez niemieckie przedsiębiorstwa piłkarskie w latach 2003-2013.

Tabela 4. Sytuacja ekonomiczna podmiotów z 1. Bundesligi w latach 2003-2013

Sezony	EBITDA[a]	Pozytywny wynik finansowy[b]
2003/2004	3.771	9
2004/2005	11.304	14
2005/2006	7.357	12
2006/2007	15.732	18
2007/2008	12.658	15
2008/2009	14.553	11
2009/2010	10.947	7
2010/2011	17.176	12
2011/2012	18.689	14
2012/2013	21.305	12

Objaśnienia: [a] – średnia na podmiot, [b] – całkowita liczba podmiotów wynosi 18; dane wyrażono w tys. EUR; stan z 30 czerwca danego roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bundesliga Report 2008…; Bundesliga 2010…; Bundesliga Report 2014…].

W przeciwieństwie do innych lig piłkarskich (angielskiej, hiszpańskiej, włoskiej) większość podmiotów 1. Bundesligi osiągała pozytywny wynik finansowy (w sezonie 2006/2007 ta sytuacja dotyczyła wszystkich 18 przedsiębiorstw piłkarskich). Tymczasem w sezonach 2003/2004 i 2009/2010 było to tylko odpowiednio 9 i 7 podmiotów (tab. 4). Przez dziewięć lat wzrastały rzeczowe aktywa trwałe, jedynie w sezonie 2007/2008 zanotowano ich spadek. Od tegoż sezonu wartość finansowych aktywów trwałych przekroczyła 400 mln EUR. W trakcie dekady kapitał własny wzrósł o ponad 400%. Natomiast wskaźnik EBITDA w latach 2003-2013 był zawsze dodatni.

2.3. Współpraca z instytucjami rynku finansowego i z inwestorami

W ostatnich latach niemieckie podmioty sportowe korzystały z różnych alternatywnych źródeł finansowania; przedstawiono je poniżej.

Asset Backed Securites – Schalke 04 we współpracy z londyńskim domem inwestycyjnym Schechter & Co. Ltd dokonało w październiku 2002 r. emisji, która przyniosła 85 mln EUR. Natomiast pozyskane środki zostały wydane na zrefinansowanie budowy stadionu Velitins Arena w Gelsenkirchen. Jego właścicielem i operatorem jest spółka należąca do koncernu Schalke 04 [Keller 2008].

Debiut giełdowy – Borussia Dortmund jest jedynym niemieckim podmiotem sportowym, którego aktywa są notowane od 31 października 2000 r. na giełdzie we Frankfurcie nad Menem. Dzięki podjęciu tej decyzji pozyskano kapitał w wysokości 130 mln EUR. Ze względu na prowadzenie nierozważnej polityki inwestycyjnej (głównie dotyczącej rekrutacji zasobów ludzkich – zawodników i trenerów), polegającej na ponoszeniu wysokich opłat transferowych i oferowaniu wygórowanych kontraktów, bardzo szybko pojawiły się problemy ze zrefinansowaniem poniesionych wydatków. Wobec pogłębiających się niepowodzeń w rywalizacji sportowej zaczęło wzrastać zadłużenie, a spółce Borussia Dortmund groziła upadłość. Dopiero zmiana zarządu spółki i wdrożenie programu ratunkowego oraz osiągnięcie porozumienia z wierzycielami i podwyższenie kapitału pozwoliło na stopniową poprawę sytuacji. W latach 2004-2006 i 2008-2010 spółka ta ponosiła straty i dopiero od 2011 r., dzięki osiąganym sukcesom sportowym, zaczęła przynosić zyski. Szczególnie dobry był 2013 r., gdy zysk wyniósł aż 50,8 mln EUR i akcjonariuszom wypłacono dywidendę (0,1 EUR na akcję)[1].

Dłużny papier wartościowy – wyemitowany przez FC Schalke 04 Gelsenkirchen w lipcu 2012 r. (siedmioletni okres zapadalności, wysokość oprocentowania 6,75% na rok) i przeznaczony wyłącznie dla inwestorów instytucjonalnych. Instrument jest notowany na giełdzie we Frankfurcie nad Menem (segment: *Open Market*).

Fundusz inwestycyjny – spółka akcyjna FC Bayern wraz z Allianz AG brały udział w utworzeniu funduszu inwestycyjnego „FC Bayern München Fonds Aktien – Power Globar" w ramach towarzystwa Allianz Asset Management Luxembourg. Zbyt niskie obroty i poniesione straty spowodowały, iż w 2003 r. fundusz zawiesił działalność.

Kredyty bankowe – duże inwestycje infrastrukturalne, tj. głównie budowy nowych stadionów w Niemczech, odbywały się poprzez zaciągnięcie kredytu, co obrazują zaprezentowane, wybrane przykłady. EuroHypo AG i Dresdner AG udzieliły kredytu spółce Allianz Arena München Stadion GmbH na budowę stadionu w Monachium. Konsorcjum, któremu przewodził Hamburgerische Landesbank, udzieliło FC Schalke 04 Gelsenkirchen kredytu skonsolidowanego w wysokości 122,5 mln

[1] Struktura akcjonariatu na 30 kwietnia 2014 r.: akcje w wolnym obrocie (75,83%), Bernd Geske (11,87%), BV. Borussia 09 e.V. Dortmund (7,24%), Odey Asset Management LLP (5,06%).

EUR na sfinansowanie budowy stadionu Veltins Arena [FC Schalke e.V. (red.) 2006] Natomiast budowa stadionu Borussia Park w Mönchengladbach była sfinansowana w 47% skonsolidowanym kredytem bankowym udzielonym przez SEB, Stadsparkasse Mönchengladbach i Deutsche Kreditbank [Neveling 2013; Rotter 2011].

Naming rights – kilka przedsiębiorstw piłkarskich dokonało sprzedaży praw do nazwy stadionów (są ich właścicielami) i podpisało wieloletnie umowy z instytucjami sektora bankowego, finansowego i ubezpieczeniowego. Od 2005 r. stadion w Monachium nosi nazwę Allianz Arena i z tego tytułu spółka akcyjna FC Bayern otrzymuje rocznie kwotę w wysokości 6 mln EUR (umowa obowiązuje do 2041 r.). Stadion w Dortmundzie od 2005 r. nosi nazwę Signal Iduna Park, a spółka komandytowa Borussia otrzymuje od wspomnianej firmy ubezpieczeniowej 5 mln EUR (umowa obowiązuje do 2021 r.). Commerzbank Arena we Frankfurcie nad Menem to obiekt wykorzystywany przez Eintracht (wartość roczna umowy obowiązującej do 2015 r. to 3 mln EUR). Od 2011 r. funkcjonuje Coface Arena w Moguncji, z której korzysta FSV Mainz (umowa o wartości 2 mln EUR obowiązuje do 2015 r.).

Pożyczka długoterminowa (tzw. *Fananleihe*) – z tego instrumentu korzystały m.in. takie podmioty, jak: Hertha BSC Berlin (wielkość emisji – 6 mln EUR w 2005 r.), 1 FC Köln (5 mln EUR, 2005 r.), Arminia Bielefeld (3 mln EUR, 2006 r.), 1 FC Nürnberg (6 mln EUR, 2009 r.), Hamburger SV (17,5 mln EUR w 2012 r.). Wszystkie pożyczki były przeznaczone dla klientów indywidualnych [Galli i in. (red.) 2012].

Partnerstwo publiczno-prawne – w tej formule został sfinansowany i wybudowany stadion piłkarski Volkswagen Arena w Wolfsburgu. 45% środków pochodziło z budżetu gminy Wolfsburg i 55% ze środków VfL Wolfsburg Fussball GmbH. Właścicielem obiektu od 2002 r. jest Wolfsburg AG, będący *Public Private Partnership* pomiędzy gminą Wolfsburg a koncernem Volkswagen AG.

Prywatny inwestor – dzięki środkom finansowym (240 mln EUR) przeznaczanym przez współtwórcę koncernu informatycznego SAP (Dietmar Hopp) mógł nastąpić awans TSG Hoffenheim z najniższych klas sportowych do 1. Bundesligi, w której ten podmiot występuje od sezonu 2008/2009.

Strategiczne partnerstwo – koncern farmaceutyczny Bayer AG posiada 100% udziałów w Bayer Leverkusen Fussball GmbH, a koncern samochodowy Volkswagen AG ma 90% udziałów w VfL Wolfsburg Fussball GmbH.

Zakup udziałów – spółka akcyjna Eintracht Frankfurt ma czterech udziałowców: stowarzyszenie Eintracht Frankfurt (62,9%), Freunde der Eintracht Frankfurt AG (28,5%), BHF Bank (5%) i Steubing AG – bank handlujący papierami wartościowymi (3,6%). Tymczasem spółka akcyjna FC Bayern ma następujących udziałowców: stowarzyszenie FC Bayern (75%), Adidas AG (8,33%), Allianz SE (8,33%), Audi AG (8,33%)[2]. W lutym 2014 r. KKR (z sektora *Private Equity Investment*) za

[2] Stan z 30 kwietnia 2014 r.

kwotę 61,2 mln EUR dokonał zakupu 9,7% udziałów w spółce Hertha BSC Berlin [Komunikat prasowy 2014].

Niemieckie podmioty piłkarskie z 1. Bundesligi korzystały z różnorodnych źródeł finansowania zewnętrznego (w tym tzw. alternatywnego); miało to związek z faktem prowadzenia ekspansji rynkowej, dla której niezbędne były nowe stadiony i ośrodki treningowe wraz z koniecznym zapleczem. Zaangażowanie trzech globalnych koncernów, mających swoje macierzyste siedziby w Monachium, i dokonanie zakupu udziałów w spółkę akcyjną FC Bayern nie tylko wynikało z ich strategii, ale stanowiło dowód, iż jest to wiarygodny podmiot, o stabilnej sytuacji finansowej, będący międzynarodową wizytówką niemieckiej Bundesligi.

2.4. Bilans finansowy

Sytuacja finansowa podmiotów piłkarskich z 1. Bundesligi w latach 2003-2013 ulegała rozmaitym zmianom. Na ten fakt wpływ miały zarówno czynniki wewnętrzne (decyzje podejmowane przez zarządy spółek kapitałowych i prezesów stowarzyszeń sportowych, ale także dodatkowe przychody ze sprzedaży praw medialnych czy też prowadzenie działalności na rynkach międzynarodowych), jak i zewnętrzne (m.in. skutki kryzysu finansowego, zmiany w przepisach np. Basel III).

Największą pozycję w aktywach (tab. 5) stanowią: finansowe (wynikały z przeniesienia praw z podmiotów macierzystych do spółek córek) i licencje zawodników (30 czerwca 2013 r. przekroczyły wartość 400 mln EUR), czyli dokumenty potwierdzające prawo dysponowania czynnikiem pracy – piłkarzami [Huwer 2014]. Taka sytuacja występowała od sezonu 2007/2008 do 2012/2013. Natomiast w trakcie dekady suma bilansowa 18 przedsiębiorstw piłkarskich wzrosła o 838,91 mln EUR.

Najważniejszymi pozycjami w pasywach był kapitał własny i zobowiązania (tab. 6). Dlatego też zdecydowano się na dokonanie analizy składowych zobowiązań oraz ustalenie udziału kapitału własnego.

Lata 2003-2013 będące przedmiotem badań charakteryzowały się dwoma okresami: I) 2003-2010, kiedy łączne zadłużenie 18 podmiotów było większe aniżeli ich kapitał własny, II) 2011-2013, kiedy kapitał własny był wyższy od zadłużenia. Ponadto w dekadzie 2003-2013 udział kapitału własnego uległ powiększeniu z 20,6 do 46% (tab. 7). Najmniejszy udział w zobowiązaniach stanowiły pożyczki i kredyty bankowe. Udział kapitału własnego wynosił 20,6% na koniec sezonu 2003/2004, a po upływie 10 lat był już na poziomie 46%. Prawie dwukrotnie wzrósł też stan rezerw. Należy przypomnieć iż od 2001 r. inwestycje infrastrukturalne tylko w centra treningowe pochłonęły kwotę 820 mln EUR. Do tego należy doliczyć jeszcze środki zainwestowane w budowę i modernizację stadionów na MŚ w 2006 r., które wyniosły 1,5 mld EUR, co miało wpływ najpierw na stan zobowiązań, a następnie na stan po stronie aktywów (pozycja – środki trwałe).

Tabela 5. Aktywa podmiotów z 1. Bundesligi w latach 2003-2013

Lp.	2004[a]	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	12.366	7.422	10.333	11.728	4.584	7.307	6.895	6.906	5.878	7.450
2	175.194	160.416	162.470	203.114	340.570	346.960	395.214	339.308	371.279	413.772
3	178.182	197.859	186.483	191.163	118.692	209.435	218.612	225.146	237.381	245.384
4	220.014	301.900	331.079	348.432	419.563	454.463	445.349	427.206	474.004	425.369
5	248.508	197.537	215.867	228.637	215.387	270.165	228.198	287.991	314.318	384.268
6	129.636	127.791	152.369	164.379	128.401	146.125	159.029	331.779	319.812	304.772
7	22.950	22.312	15.855	23.222	30.400	31.345	45.387	35.912	28.548	41.359
8	-	-	-	-	-	-	-	1.834	1.063	850
9	-	-	-	-	-	-	-	6.503	2.762	2.536
10	**986.850**	**1.015.237**	**1.074.455**	**1.170.676**	**1.257.597**	**1.465.801**	**1.498.685**	**1.662.585**	**1.755.045**	**1.825.760**

Objaśnienia: 1 − wartości niematerialne, 2 − wartości licencji zawodników (piłkarzy), 3 − środki trwałe, 4 − aktywa finansowe, 5 − należności, zapasy, papiery wartościowe, 6 − środki w gotówce/bankowe, 7 − rozliczenia międzyokresowe, 8 − podatki odroczone, 9 − różnice inwentaryzacyjne, 10 – suma; dane wyrażono w tys. EUR, [a] − stan z 30 czerwca danego roku.
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bundesliga Report 2008…; Bundesliga 2010…; Bundesliga Report 2014…].

Tabela 6. Pasywa podmiotów z 1. Bundesligi w latach 2003-2013

Lp.	2004[a]	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	203.562	276.002	294.824	423.950	430.155	520.955	534.477	752.884	778.862	840.812
2	-	7.601	36	7.376	487	432	5.768	5.428	5.089	4.750
3	59.940	85.094	93.181	89.533	102.115	102.722	88.474	101.410	117.769	107.555
4	608.094	535.292	569.341	510.323	469.453	610.422	644.605	593.837	623.803	690.699
5	115.254	111.249	117.073	139.494	255.387	231.270	225.361	205.144	227.042	180.945
6	-	-	-	-	-	-	-	3.882	2.479	999
7	**986.850**	**1.015.237**	**1.074.455**	**1.170.676**	**1.257.597**	**1.465.801**	**1.498.685**	**1.662.585**	**1.755.045**	**1.825.760**

Objaśnienia: 1 − kapitał własny, 2 − pozycja specjalna na dodatki inwestycyjne, 3 − rezerwy, 4 − zobowiązania, 5 − rozliczenia międzyokresowe, 6 − podatki odroczone, 7 − suma; dane wyrażono w tys. EUR.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bundesliga Report 2008…; Bundesliga 2010…; Bundesliga Report 2014…].

Tabela 7. Kapitał własny i zobowiązania podmiotów z 1. Bundesligi w latach 2003-2013

Sezony	Kapitał własny	Zobowiązania					Udział kapitału własnego[a]
		1	2	3	4	5	
2003/2004	203.562	84.384	133.758	61.722	328.230	668.034	20,6
2004/2005	276.002	90.369	117.346	76.551	251.026	620.386	27,1
2005/2006	294.824	94.129	157. 813	79.443	237.957	662.523	27,4
2006/2007	423.950	80.790	103. 087	69.978	256.468	599.856	36,2
2007/2008	430.155	82.062	43. 333	93.783	250.274	571.568	34,2
2008/2009	520 955	80.483	102.836	96.576	330.256	713.144	35,5
2009/2010	534.477	50.516	146.170	99.551	348.368	733.079	35,6
2010/2011	752.884	46.920	105.336	84.578	357.003	695.247	45,3
2011/2012	778.862	54.924	107.162	102.492	359.225	741.572	44,4
2012/2013	840.812	70.709	75.473	121.246	423.871	798.254	46

Objaśnienia: 1 − pożyczki, 2 − zobowiązania wobec banków, 3 − zobowiązania z tytułu dostaw i usług, 4 − pozostałe zobowiązania, 5 – suma; dane wyrażono w tys. EUR; [a] − dane wyrażono w procentach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bundesliga Report 2008...; Bundesliga 2010…; Bundesliga Report 2014…].

3. Zakończenie

Współcześnie przed niemieckimi przedsiębiorstwami piłkarskimi stoją dwa poważne zadania: a) spłata zaciągniętych zobowiązań, b) poszukiwanie nowych źródeł finansowania wewnętrznego i zdywersyfikowanie działalności. Jednocześnie oba działania są obarczone rozmaitym ryzykiem, a podstawowym jest nieprzewidywalność rezultatu konkurencji sportowej. Z tego faktu wynikają poważane konsekwencje, polegające na precyzyjnym oszacowaniu ryzyka, ubezpieczenia od jego skutków i opracowania, a następnie wdrożenia strategii, co uniezależniać będzie wynik finansowy od wahania formy w sportowej rywalizacji.

Dlatego też istotne będzie prowadzenie ekspansji na nowe rynki międzynarodowe i poszukiwanie nisz dla produktów opatrzonych znakiem firmowym danego przedsiębiorstwa piłkarskiego. Pozytywnym przykładem może być postawa zarządu spółki akcyjnej FC Bayern, która środki otrzymane od Allianz AG za zakup udziałów przeznaczyła na spłatę zobowiązań wobec banków z tytułu budowy stadionu oraz planuje dokonać nowej inwestycji w infrastrukturę sportową przeznaczoną na kształcenie najmłodszego pokolenia sportowców.

Reasumując, należy stwierdzić, że kapitał własny podmiotów z 1. Bundesligi zaczął od trzech lat przewyższać zobowiązania, a ponadto większość z nich regu-

larnie osiąga pozytywny wynik finansowy. Dobrze to rokuje na przyszłość, gdyż wpływa to korzystnie na poprawę finansowych fundamentów niemieckich przedsiębiorstw piłkarskich.

Literatura

Borussia Dortmund, *Geschäftsbericht 2012/2013,* s. 101.

Buk H., 2005, *Sprawozdawczość i analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, s. 35.

Bundesliga Report 2008. Deutsche Fuβball Liga GmbH, Frankfurt am Main, s. 160-161, 167-168.

Bundesliga 2010. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Deutsche Fuβball Liga GmbH, Frankfurt am Main, s. 24-25, 32-33.

Bundesliga Report 2014. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball Deutsche Fuβball Liga GmbH, Frankfurt am Main, s. 24-27.

Deloitte, 2014, *All to play for. Football Money League*, Sports Business Group, Manchester, s. 8-9.

Dworak A., 2010, *Finanzierung für Fußballunternehmen. erfolgreiche Kapitalbeschaffung*, Erich Schmidt Verlag Berlin, s. 29.

FC Schalke e.V. (red.), 2006, *Das Kolosseum der Moderne. Die Faszination der Veltins-Arena,* Klartext Verlag, Essen, s. 15-18.

Galli A., Elter V.-C., Gömmel R., Holzhäuser W., Straub W. (red.), 2012, *Sportmanagement,* Verlag Franz Vahlen, München., s. 87-89.

Grabowski A., 2012, *Rodzaje ryzyka w działalności wiodących przedsiębiorstw piłkarskich w Europie,* „Ekonomia. Economics", nr 4(21), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 113.

Huwer E., 2014, *Der Jahresabschluss von Fußballunternehmen. Branchenspezifische Rechnungslegung nach HGB im Lizenzfußball,* Erich Schmidt Verlag, Berlin, s. 147-149.

Keller Ch., 2008, *Steuerung von Fussballunternehmen. Finanziellen und sportlichen Erfolg langfristig gestalten.* Erich Schmidt Verlag, Berlin, s. 267-270.

Komunikat prasowy, 2014, *Hertha BSC und KKR schliessen strategische Partnerschaft,* 9.02.2014.

Mersch T., 2012, *Bundesliga erringt Top-Platzierung beim Umsatz,* „Handelsblatt", 28.01.2012.

Neveling E., 2013, *Kreative Wege zum Eigenheim,* „Bundesliga Magazin", nr 1, s. 47.

Rotter S., 2011, *Planungsrechtliche Fragen des Baus von Großsportanlegen unter besonderer Berücksichtigung der Arenen in Gelsenkirchen, Mönchengladbach und München,* Duncker & Humblot Berlin, s. 153.

SOURCES OF FINANCING OF GERMAN FOOTBALL ENTERPRISES

Summary: Progressive globalization and commercialization have had influence on the functioning of football enterprises. As a result the mode of action of those companies that today are more focused on the pursuit of equivalent of economic and sporting purposes has been changed. The development of actors appearing in the German 1.Bundesliga would not be possible without internal and external sources of financing. Among the most important ones are revenue derived from the organization matches, sponsorship and selling of media rights. It

is also necessary to achieve numerous infrastructure investments by football enterprises owing to funds sourced from banking sector (mainly long-term loans). The result of the investment was the development of the necessary infrastructure – stadiums and training centres. Thus, the quality of the product that is offered i.e. football match, improved the range of services offered to consumers and sporting spectacle increased. Avoiding an excessive risk, diversification and professionalization of business and reasonable managers decisions led to a situation in which: a) since 2010 ownership of capital has exceeded liabilities, b) most of the subjects have achieved a positive financial result, c) turnover in 1. Bundesliga has regularly increased.

Keywords: capital, competition, football enterprise, liabilities, sources of finance.