

Artur Grabowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ODDZIAŁYWANIE PRZEDSIĘBIORSTW SPORTOWYCH NA NIEMIECKI RYNEK PRACY

Wprowadzenie

Od początku lat 90. XX w. rozwój gospodarczy, postępujące procesy globalizacyjne wpłynęły na przeobrażenia w sektorze usług. Dotyczyło to również sportu zawodowego (w szczególności piłki nożnej), gdzie kluby sportowe stawały się przedsiębiorstwami sportowymi¹. W literaturze niemieckiej dotyczącej ekonomii sportu do tej kategorii zalicza się podmioty (kluby sportowe), które po przekształceniu w spółki prawa handlowego uczestniczą w konkurencji ekonomiczno-sportowej w skali mikro, makro i mega. Wobec przedsiębiorstw z tego sektora usług zaczęto używać określenia przemysł sportu, samą zaś piłkę nożną zaczęto traktować jako usługę produkowaną i konsumowaną globalnie². Znaczenie ekonomiczne sportu w państwach Unii Europejskiej odzwierciedlała siła nabywcza oraz liczba zatrudnionych. W zależności od ujęcia (najwyższe – np. użytkowanie obiektów sportowych, wąskie – np. produkcja artykułów sportowych, szerokie – np. turystyka) wartości te wynosiły odpowiednio: 58 mld EUR siły nabywczej i 1,585 mln zatrudnionych, 242 mld EUR i 8,184 mln, 307 mld EUR i 10,263 mln³. Według danych opublikowanych przez Federalne Ministerstwo Gospodarki i Technologii, wydatki poniesione na konsumpcję sportu w RFN, w 2010 r. wynosiły 80 mld EUR, a 75% niemieckich MŚP było zaangażowanych w sponsoring sportu⁴. Swój udział posiadają również niemieckie przedsiębiorstwa sportowe

¹ W dalszej części opracowania pojęcie „przedsiębiorstwo sportowe” będzie używane jako tożsame z określeniem „przedsiębiorstwo piłkarskie”.

² A. von Seggern, *Bal(l)sam der Globalisierung? Skizzen zur Kultur und Sozialgeschichte des globalen Fussballs*, in: *Das Spiel mit dem Fussball. Interessen, Projektionen und Vereinnahmungen*, Hrsg. J.Mittag, J-U. Nieland, Klartext Verlag, Essen 2007, p. 31.

³ D. Dimitrov, C. Helmstein, A. Kleissner, B. Moser, J. Schindler, *Die makroökonomischen Effekte des Sports in Europa. Projektbericht. Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts, Sektion Sports. SportsEcon Austria, März 2006*, s. 6-8, 22.

⁴ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: *Schlaglichter der Wirtschaftspolitik, Monatsbericht Nr 02-2012*, s. 18-23.

(piłkarskie), których znaczenie ekonomiczne od kilku lat systematycznie wzrasta, co ma skutki również dla rodzimego rynku pracy.

Zakres czasowy badań obejmuje lata 1998-2011, dotyczą obszaru Unii Europejskiej, a w szczególności Republiki Federalnej Niemiec. Podmiotem badań było 36 przedsiębiorstw niemieckich występujących w zawodowych ligach piłki nożnej (1. Bundesliga i 2. Bundesliga). Zastosowano następujące metody badawcze: krytyczną analizę literatury oraz case study research.

Celem opracowania jest identyfikacja czynników wpływających na wzrost zatrudnienia w niemieckich ligach zawodowych oraz oddziaływanie sektora przedsiębiorstw sportowych na niemiecki rynek pracy.

Znaczenie ekonomiczne niemieckich przedsiębiorstw sportowych

Każde przedsiębiorstwo sportowe funkcjonuje w bliższym i dalszym otoczeniu⁵. Bliższe zwane jest mikrootoczeniem, którego częściami składowymi są:

- konkurenci (pozostałe 17 przedsiębiorstw sportowych z 1. Bundesligi oraz 18 przedsiębiorstw z 2. Bundesligi, ale także przedsiębiorstwa z innych lig sportowych na terenie Niemiec, jak również pozostałe podmioty oferujące usługi spędzania czasu wolnego, takie jak np. galerie handlowe, kina, kluby, opery, teatry),
- instytucje finansowe (banki, fundusze inwestycyjne, towarzystwa ubezpieczeniowe, z usług których często korzystają przedsiębiorstwa sportowe),
- usługodawcy (hotele i restauracje, łączność, ochrona zdrowia, służby porządkowe, transport publiczny),
- wierzyciele (banki, przedsiębiorstwa, a także osoby prywatne – posiadacze długoterminowych pożyczek emitowanych przez przedsiębiorstwa sportowe),
- nabywcy (usługobiorcy) – podmioty, którym przedsiębiorstwo sportowe np. udzieliło licencji na wytwarzanie produktów/usług z ich własnym znakiem handlowym, ale również sponsorzy, media telewizyjne i Web-TV,
- dostawcy (mediów technicznych, cateringu na stadionie, sprzętu sportowego).

Przedsiębiorstwo sportowe wchodzi we wzajemne relacje z otoczeniem bliższym (mikroekonomicznym) i dalszym (makroekonomicznym). Występuje tutaj pięć rodzajów wzajemnych relacji: przedsiębiorstwo sportowe – gospodarstwa

⁵ Przedsiębiorstwo usługowe. *Ekonomika*, red. B. Filipiak, A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 65.

domowe; przedsiębiorstwo sportowe – państwo; przedsiębiorstwo sportowe – inne przedsiębiorstwa; przedsiębiorstwo sportowe – sektor bankowy; przedsiębiorstwo sportowe – zagranica. W tym kontekście adekwatne wydaje się stwierdzenie, że: „Kierowanie elitarnym zespołem piłkarskim obejmuje również wszystkie problemy związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem w globalnym otoczeniu gospodarczym”⁶. Dlatego w przypadku przedsiębiorstw sportowych należy podkreślić, że podobnie, jak w firmie rynkowej powodzenie wiąże się nierozdzielnie z osiągnięciem „wysokich wskaźników kluczowych czynników sukcesu. [...] Wysoka jakość zasobów ludzkich, pojmowana jako kapitał ludzki, jest niezbędnym warunkiem opanowania kluczowych czynników sukcesu”. Wśród wskaźników znajdują się m.in. rynkowa pozycja przedsiębiorstwa, marka, rentowność, siła finansowa⁷. Lista zawodów związanych z działalnością przedsiębiorstw sportowych sukcesywnie rośnie, sektor ten dostosowuje się w miarę swoich potrzeb do wymagań nowoczesnej gospodarki.

Częściami składowymi rynku piłki nożnej są: sponsoring, merchandising, prawa do transmisji medialnych (televizja, radio, Internet) oraz konsumenci (kibice) odwiedzający stadiony⁸. Natomiast samo przedsiębiorstwo sportowe stwarza bezpośrednio pięć rodzajów miejsc pracy, które obejmują: zawodników, trenerów, pracowników obsługi sportowej, management, zarząd firmy⁹.

Szczególne cechy przedsiębiorstwa sportowego wynikają w pierwszym rzędzie z jego historii oraz lokalizacji, która miała wpływ na jego dalszy rozwój. Uczestnikami sektora jest 36 podmiotów, które tworzą dwie profesjonalne ligi piłki nożnej (1. Bundesliga i 2. Bundesliga, a każda z nich liczy po 18 uczestników).

Tabela 1

Lokalizacja niemieckich przedsiębiorstw sportowych (piłkarskich)

Kraje federalne	1. Bundesliga	2. Bundesliga	Suma
Badenia Wirtembergia	3	2	5
Bawaria	4	3	7
Berlin	-	2	2

⁶ D. Bolchover, Ch. Brady, 90-minutowy menedżer. Lekcje z pierwszej linii zarządzania, Zysk i S-ka, Poznań 2007, s. 15.

⁷ B. Kożuch, Inwestowanie w kapitał ludzki a rozwój gospodarki, w: Przedsiębiorczość i konkurencja, red. J. Kotowicz-Jawor, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001, s. 259.

⁸ D. Swieter, Eine ökonomische Analyse der Fussball-Bundesliga, Duncker & Humblot GmbH, Berlin 2002, s. 30.

⁹ K. Teichmann, Strategie und Erfolg von Fussballunternehmen, Deutscher Universität Verlag, Wiesbaden 2007, s. 58.

cd. tabeli 1

Brandenburgia	-	1	1
Brema	1	-	1
Dolna Saksonia	2	1	3
Hamburg	1	1	2
Hesja	1	1	2
Meklemburgia Pomorze Przednie	-	-	-
Nadrenia Północna-Westfalia	5	4	9
Nadrenia Palatynat	1	1	2
Saara	-	-	-
Saksonia	-	-	-
Saksonia-Anhalt	-	2	2
Szlezwik-Holsztyn	-	-	-
Turyngia	-	-	-
Suma	18	18	36

Źródło: Opracowanie własne, stan na 01.07.2012 r.

Spośród 36 uczestników sektora prawie 60% z nich ma swoje siedziby w trzech landach (Nadrenia Północna-Westfalia 9 podmiotów, Bawaria 7 przedstawicieli i Badenia Wirtembergia 5 podmiotów). Trzy kraje federalne ze wschodniej części RFN (Meklemburgia Pomorze Przednie, Saksonia, Turyngia) oraz po jednym z części północnej (Szlezwik-Holsztyn) i części zachodniej (Saara) nie mają żadnego przedstawiciela w sektorze. Przedsiębiorstwa piłkarskie wpływają na zwiększenie oferty sportowo-rekreacyjnej w swoich macierzystych miastach. Ponadto wspierają prezentację medialną miasta i regionu, stając się dla nich dobrą reklamą i wizytówką, szczególnie, że piłka nożna stała się częścią sektora usług rozrywkowych¹⁰.

Tabela 2

Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw sportowych w sezonie 2010/2011
(dane wyrażone w EUR)

Wyszczególnienie	2010/2011 r.	Zmiana
Przychody	2 299 980 000	+ 216 786
Wydatki	2 266 343 000	+ 79 907
Kapitał własny	707 600 000	+ 216 333
EBITDA*	8 854 000	+ 3 466 000

¹⁰ R. Lindner, H.Th. Breuer, Sind doch nicht alles Beckenbauers, Syndikat Autoren und Verlagsgesellschaft, Frankfurt am Main 1978, s. 85-87.

cd. tabeli 2

Wynik finansowy po opodatkowaniu**	33 637 000	+ 136 879
Pozytywny wynik finansowy***	20	+ 7
Podatki zapłacone****	718 579 683	+ 18 000 000
Zadłużenie	757 348 000	- 14 946

* Średnia na przedsiębiorstwo.

** Łącznie dla 36 przedsiębiorstw.

*** Całkowita liczba przedsiębiorstw wynosi 36.

**** Obrotowy, przemysłowy, dochodowy od osób prawnych, od wynagrodzeń, kościelny oraz ubezpieczenia społeczne i wypadkowe.

Źródło: Report 2012. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Deutsche Fußball Liga GmbH, (Hrsg.), Frankfurt am Main 2012, s. 28.

Łączne obroty w sezonie 2010/2011¹¹ wynosiły 2,299 mld EUR (84,43% tej kwoty wytworzyły podmioty z 1. Bundesligii, pozostałe 15,57% podmioty z 2. Bundesligii). W porównaniu z poprzednim sezonem (2009/2010) odnotowano wzrost o 10,4%. Pozytywny wynik finansowy odniosło 20 z 36 podmiotów (rok wcześniej tylko 13 podmiotów). Łączny zysk po opodatkowaniu członków sektora wyniósł 33,637 mln EUR, w poprzednim roku rozrachunkowym podmioty te poniosły stratę w wysokości 103,242 mln EUR. O 18 mln EUR wzrosła kwota uiszczonych podatków. Natomiast zmniejszeniu uległo zadłużenie podmiotów sportowych do poziomu 757 mln EUR. Średnia widzów na meczach 1. Bundesligii wynosiła 42 101 (był to najwyższy wynik od początku istnienia ligi, tj. sezonu 1963/1964, a także drugi wynik na świecie po amerykańskiej lidze NFL), a w 2. Bundeslidze było to średnio 14 539 osób.

Oddziaływanie przedsiębiorstw sportowych na rynek pracy

Dla osiągnięcia celów sportowych i ekonomicznych te przedsiębiorstwa wchodzą w różnorodne relacje z tzw. bliższymi (wewnątrz klubu) i dalszymi (zewnętrznym) interesariuszami. „Trzeba dokonać zasadniczego rozróżnienia między stakeholders wewnętrznymi i zewnętrznymi. Do najważniejszych stakeholders wewnętrznych, których ma każde większe przedsiębiorstwo, należą trzy grupy: jego właściciele (posiadacze kapitału), zarząd i pracownicy. [...] Do najbardziej liczących się stakeholders zewnętrznych należą: klienci, obcy dawcy

¹¹ Sezon to okres w sporcie profesjonalnym liczony od 1 lipca bieżącego roku do 30 czerwca następnego roku.

kapitału, dostawcy (towarów, materiałów itp.), konkurenci, a także tak trudne do precyzyjnego ujęcia podmioty, jak państwo i społeczeństwo¹².

Na etapie zakładania przedsiębiorstwa piłkarskiego, jak i w jego dalszej egzystencji istotną rolę odgrywają interesariusze. W fazie produkcji są to trenerzy i współpracownicy. Na rynkach zbytu są nimi publiczność, fani, stacje telewizyjne, sponsorzy. Przy finansowaniu działalności występują banki, inwestorzy, a także sektor publiczny¹³. Przedsiębiorstwo rynkowe funkcjonuje w środowisku, gdzie ma do czynienia z czterema rodzajami wpływów: makroekonomicznymi, polityczno-prawnymi, społeczno-kulturowymi i technologicznymi¹⁴. Strategie niemieckich przedsiębiorstw sportowych są zorientowane na rozwój czterech obszarów działalności: sportowego, ekonomicznego, wizerunkowego (podniesienie wartości marki), infrastruktury.

Tabela 3

Zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw sportowych

Wyszczególnienie	1. Bundesliga	2. Bundesliga	Suma
Przedsiębiorstwa sportowe	6 578	3 981	10 559
Spółki-córki	2 964	571	3 535
Pośrednie zatrudnienie	18 638	8 079	26 717
Suma	28 180	12 631	40 811

Źródło: Report 2012. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.), Frankfurt am Main 2012, s. 20.

Zatrudnienie w przedsiębiorstwach sportowych i ich spółkach-córkach obejmowało miejsca pracy: na pełny etat i etaty częściowe, dla personelu pomocniczego oraz praktykantów. W przypadku pośredniego zatrudnienia powstały one w następujących obszarach: zabezpieczenie imprez masowych (np. mecze) i firmy ochroniarskie, przedsiębiorstwa oferujące usługi cateringowe, służby medyczne i pozostałe związane z profilem działalności sektora (np. hotele i transport publiczny oraz prywatny).

Znaczenie sektora przedsiębiorstw i stowarzyszeń sportowych dla gospodarki Niemiec można mierzyć m.in. liczbą zatrudnianych osób. W sezonie 2010/2011 zatrudnienie to wynosiło 40 811 osób (dotyczyło miejsc pracy wytworzonych bezpośrednio w 36 przedsiębiorstwach sportowych, spółkach-córkach, a także pośrednio w innych przedsiębiorstwach współpracujących bezpośrednio z podmio-

¹² R. Marx, *Kapitał. Mowa w obronie człowieka, Homo Dei*, Kraków 2009, s. 233, 235.

¹³ J.C. Lang, *Corporate Governance der Fussballunternehmen. Leitung, Überwachung und Interessen im Sportmanagement*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008, s. 129.

¹⁴ Ch. Keller, *Steuerung von Fussballunternehmen. Finanziellen und sportlichen Erfolg langfristig gestalten*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008, s. 158.

tami sportowymi). Oznaczało to w porównaniu z danymi za sezon 2005/2006 wzrost o 6798 miejsc pracy.

Niemieckie zawodowe ligi piłki nożnej (1. Bundesliga i 2. Bundesliga) kreują wartość 5,1 mld EUR (2/3 tej sumy powstaje poza rozgrywkami sportowymi), co stanowi 0,2% PKB Niemiec. 36 podmiotów gospodarczych tworzących ten sektor przyczyniło się do stworzenia 110 tys. miejsc pracy (w tym 70 tys. zatrudnionych pracowało na pełny etat). 10% miejsc powstało w gastronomii i hotelarstwie. Dzięki temu sektorowi wytworzono 3% wszystkich miejsc pracy w przemyśle odzieżowym (swoje macierzyste siedziby w RFN mają koncerny Adidas i Puma, produkujące także dla potrzeb klubów Bundesligi i konsumentów sportu). Prawie 17,4 mln widzów obejrzało mecze na stadionach obu profesjonalnych lig. W Niemczech dla porównania parki rozrywki odwiedza rocznie 20 mln osób, a teatry i musicale (mające siedziby w ponad 300 miejscowościach) 31 mln osób¹⁵.

Ekonomiczno-społeczne efekty dla miast, jak i regionów, w których swoje macierzyste siedziby mają kluby Bundesligi obrazuje przykład HSV (Hamburger SV) dla metropolii Hamburg, który na stały etat zatrudnił 100 osób oraz 1500 osób na czas określony, stworzył tym samym wartość dodatkową dla regionu

w postaci 84 mln EUR i 740 stałych miejsc pracy¹⁶. Mający swoją siedzibę w Zagłębiu Ruhry Schalke 04 Gelsenkirchen zatrudnił łącznie 492 pracowników (29% z nich pracowało w administracji oraz działach marketingu i komunikacji, 28% w spółkach-córkach, 20% w pionie piłkarstwa młodzieżowego łącznie z obsługą i zawodnikami, 19% w pionie piłkarstwa zawodowego łącznie z obsługą i zawodnikami, a 4% w innych sekcjach sportowych klubu)¹⁷. Natomiast występujący do końca sezonu 2011/2012 w najwyższej lidze profesjonalnej 1. FC Kaiserslautern dla miasta (liczącego 100 tys. mieszkańców) wykreował dodatkową wartość 18 mln EUR, a dla landu Nadrenia Palatynat 11 mln EUR¹⁸. Z kolei działalność klubu Borussia Mönchengladbach zwiększyła wpływ na rozwój lokalnego rynku pracy poprzez nową inwestycję (w 2004 r. oddano do użytku nowoczesny stadion). Przed budową Borussia zatrudniała 87 osób, po zakończeniu już 178 osób. Oprócz tego każdy milion euro wydany przez ten

¹⁵ Wirtschaftsfaktor Bundesliga. Die volkswirtschaftliche Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland, Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.), Frankfurt am Main 2010, s. 4.

¹⁶ H. Vöpel, M. Steinhardt, Wirtschaftsfaktor Fussball. Globale Entwicklung und die regionalwirtschaftlichen Potenziale des HSV, HSH Nordbank AG, Hamburg 2008, s. 41-42.

¹⁷ Na podstawie prezentacji FC Schalke 04 Gelsenkirchen „Das Königsblaue Wertpapier” z maja 2012 r.

¹⁸ T. Könecke, N. Schütte, Ökonomische Auswirkungen des 1.FC Kaiserslautern für Kaiserslautern und Rheinland-Pfalz, Johannes Gutenberg – Universität Mainz 2010, s. 18.

klub na rzecz lokalnych dostawców podnosił produkt regionu Dolnego Renu (Niederrhein) o 1,15 mln EUR. Stworzenie jednego miejsca pracy w klubie powoduje powstanie w regionie 1,05 stanowiska pracy¹⁹. Prężnym ośrodkiem sportu w Badenii Wirtembergii jest TSG Hoffenheim, którego 30-tysięczny stadion (wybudowany kosztem 60 mln EUR przez prywatnego inwestora i otwarty w styczniu 2009 r.) jest położony na terenie gminy Sinsheim. To właśnie tam podczas każdego meczu Bundesligi znajduje zatrudnienie 1700 osób.

Czynnikiem sprzyjającym kreowaniu nowych miejsc pracy w sektorze jest także system licencji. Przedsiębiorstwa sportowe muszą wypełniać katalog wymogów określonych przez spółkę DFL (Deutsche Fussball Liga) zarządzającą oboma ligami profesjonalnymi. Wypełnienie rozmaitych kryteriów (administracyjnych, ekonomicznych, infrastrukturalnych, medialnych, organizacyjnych, osobowych, sportowych) daje dopiero możliwość otrzymania licencji na udział w rywalizacji w ramach 1. Bundesligi lub 2. Bundesligi. W dokumentach aplikacyjnych dany podmiot sportowy jest zobowiązany do zgłoszenia pracowników, którzy są zatrudnieni na następujących stanowiskach: trener, asystent trenera, dyrektor sportowy, menedżer, księgowy, a także w dziale obsługi medialnej

i zabezpieczenia imprezy masowej (meczów). Ponadto obowiązkowe jest zgłoszenie osób odpowiedzialnych za organizację imprezy (kierujących służbami porządkowymi, spikera zawodów, koordynatora ds. kibiców), a także ze sztabu medycznego – trenerów oraz opiekę medyczną i fizjoterapeutów zatrudnionych w centrum treningowym oraz pracowników z pionu marketingowego. Są to minimalne wymogi, jakie musi spełnić każdy z licencjobiorców. Od poziomu rozwoju danego przedsiębiorstwa i potencjału ekonomicznego zależy ostateczna liczba pracowników.

W sektorze odnotowywany jest systematyczny wzrost zatrudnienia, który wynika z trzech czynników: dokonywania nowych inwestycji infrastrukturalnych przez podmioty sportowe, rozwoju specjalizacji zawodowych oraz dywersyfikacji działalności. Nowe inwestycje dotyczą w głównej mierze budowy lub modernizacji stadionów, obiektów treningowych, centrów szkolenia młodzieży. Przyznanie Niemcom organizacji Mistrzostw Świata w piłce nożnej w 2006 r. doprowadziło do boomu inwestycyjnego (na ten cel wydano ponad 1,5 mld EUR), który zaowocował m.in. budową nowych stadionów (np. w Gelsenkirchen, Monachium) lub modernizacją dotychczasowych. Ponadto wzrost zainteresowania konsumentów rozgrywkami Bundesligi spowodował konieczność

¹⁹ W. Wegener, Steilvorlage für die Volkswirtschaft, „Bundesliga Magazin“ 2007, Nr 11, s. 27.

rozbudowy stadionów w kolejnych miejscach (np. w Bremie, Hamburgu, Dortmundzie, Stuttgarcie).

Postępujący profesjonalizm w branży powoduje zapotrzebowanie na nowych specjalistów, którzy znajdują zatrudnienie m.in. w centrach medyczno-rehabilitacyjnych, ale także wśród specjalistów ds. żywienia czy też psychologów sportowych). Rozwój nowych technologii wymusza dbanie o wizerunek, a co za tym idzie rozbudowanie relacji typu B2C, tworzenie platform informatycznych oraz własnych telewizji internetowych.

Wyzwania związane ze sprostaniem postępującej konkurencji na rynku krajowym i międzynarodowym powodują konieczność rozszerzania działalności przedsiębiorstw sportowych. Dlatego podmioty sportowe stają się koncernami dysponującymi coraz większą liczbą spółek-córek odpowiedzialnych za specjalistyczne obszary działalności gospodarczej, takich jak: zarządzanie stadionem, prowadzenie biura podróży, obsługa centrum medycznego, prowadzenie placówki muzealnej, sprzedaż i dystrybucja produktów klubowych, obsługa telewizji internetowej.

Podsumowanie

Przekształcenia własnościowe, jakim podlegały kluby niemieckie w końcowych latach XX w. dały im możliwość funkcjonowania jako spółki prawa handlowego i uwzględniania w strategiach także celów ekonomicznych. Tym samym konieczne stało się zatrudnianie nowych pracowników nie tylko do działów sportowych, ale także menedżerów, którzy byliby odpowiedzialni za poszukiwanie nowych źródeł finansowania zewnętrznego. Obowiązujący w RFN porządek prawno-instytucjonalny (system licencji) wpływa pozytywnie na kreowanie nowych miejsc pracy. Ponadto postępująca komercjalizacja w sektorze i konkurencja międzynarodowa wymusiły rywalizację o nowych pracowników i konsumentów. Dzięki dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa sportowe oferują różnorodne usługi, które wymagają zwiększenia zatrudnienia. Z drugiej strony podnoszenie jakości oferowanych usług przyciąga nowych konsumentów, dla których rozgrywki Bundesligi stały się formą spędzania czasu wolnego. Wzrost znaczenia ekonomicznego sektora przedsiębiorstw sportowych i tworzenie wartości dodanej w postaci 110 tys. miejsc pracy i 5,1 mld EUR dla niemieckiej gospodarki stały się faktem.

THE IMPACT OF SPORT ENTERPRISES ON GERMAN LABOR MARKET

Summary

Professional football clubs that have their headquarters in the Federal Republic of Germany from several years are undergoing serious economic and organizational changes. As a result of economic development and globalization process they have become a part of the service sector. These enterprises carry out their business as commercial, so it may be adequate to name them as sport enterprises (football enterprises). This sector adjusts to suit the needs of the knowledge market. Bold managers' visions make that the competition between sport clubs affects not only sport itself but is also becoming more and more a market competition in a global scale.

In a connection with commercial activities of these sports enterprises, they also affect the labor market creating new jobs, usually at sport stadium, health centers, travel agencies or factories that produce sport equipment. The right of performing in professional football leagues in Federal Republic of Germany depends on the fulfillment of the economic and sport requirements that depend on the license regulations. Those rules make that the licensee (sport enterprise) must have well qualified experts working in business and sport area, thanks to whom their competitiveness will be improved. In addition, new investments in infrastructure, development of new professions and diversification of the activities of sport enterprises, lead to the creation of new job places.