

**Artur Grabowski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# **PRZEMIANY W FUNKCJONOWANIU NIEMIECKICH PODMIOTÓW SPORTOWYCH W LATACH 1998-2013**

## **Wprowadzenie**

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie analizy przemian, jakim w latach 1998-2013 podlegały przedsiębiorstwa sportowe („Sportunternehmen”)<sup>1</sup> w Republice Federalnej Niemiec, które uczestniczyły w rozgrywkach zawodowej ligi piłki nożnej (1. Bundesliga). Analizie będą podlegały kluby piłki nożnej uczestniczące w rywalizacji sportowo-ekonomicznej. W sposób szczególny przedstawiono sytuację koncernu Borussia Dortmund, której działalność posłużyła jako case study.

## **1. Przemiany i rozwój niemieckiego rynku sportowego**

Początek przeobrażeń wewnątrz rynku niemieckiego sięga 1998 r. Walne zgromadzenie członków Niemieckiego Związku Piłki Nożnej (Deutscher Fußball Bund – DFB) wyraziło wówczas zgodę na dokonanie przemian prawnych. Kluby piłkarskie otrzymały możliwość przekształcenia ze stowarzyszeń sportowych w spółki prawa handlowego<sup>2</sup>. Internacjonalizacja i komercjalizacja na rynku sportu spowodowała konieczność dostosowania struktur organizacyjnych do wyzwań współczesności. Wpłynęło to na przyspieszenie zmian dokonywanych wewnątrz klubów piłkarskich.

---

<sup>1</sup> W dalszej części pojęcie „przedsiębiorstwo sportowe” będzie tożsame z określeniami przedsiębiorstwo piłkarskie („Fußball-Unternehmen”), firma sportowa i podmiot sportowy.

<sup>2</sup> Status prawny podmiotów sportowych, które przystąpiły w sezonie 2013/2014 do rywalizacji w 1. Bundeslidze był następujący: spółki akcyjne (2), spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (4), spółki komandytowo-akcyjne (6) i stowarzyszenia sportowe (6).

W grudniu 2000 r. powołano spółkę: Niemiecka Liga Piłki Nożnej Sp. z o.o. (Deutsche Fussball Liga GmbH – DFL) i Zarząd Ligi (zrzeszający 36 podmiotów z dwóch lig profesjonalnych: 1. Bundesliga i 2. Bundesliga), której zadaniem było organizować rozgrywki w profesjonalnych ligach oraz przyczyniać się do ich wzrostu ekonomicznego m.in. poprzez zawieranie korzystnych umów z mediami na sprzedaż praw do transmisji z meczów Bundesligi, zarówno w Niemczech, jak i poza jego granicami.

Ponadto DFL odpowiada za przeprowadzenie procedury przyznawania licencji, uprawniającej do występowania w ligach zawodowych. Stworzony ład prawny zawiera unikalne w skali światowej rozwiązanie, tzw. zasadę 50+1, która polega na tym, iż kluby piłkarskie (dotychczas funkcjonujące jako zarejestrowane stowarzyszenia) po dokonaniu przekształcenia w spółkę prawa handlowego muszą posiadać nadal 50% udziałów + 1 akcją w nowo powstałym podmiocie. Tego rodzaju przepis ma na celu zapobieżenie wrogim przejęciom i jednocześnie utrzymywanie specyfiki niemieckiego modelu gospodarczo-społecznego także w obszarze sportu profesjonalnego. Wyjątek stanowią podmioty z Leverkusen i Wolfsburga, wspierane odpowiednio od dziesięcioleci przez przedsiębiorstwa Bayer AG i Volkswagen AG oraz spółka komandytowa Borussia Dortmund.

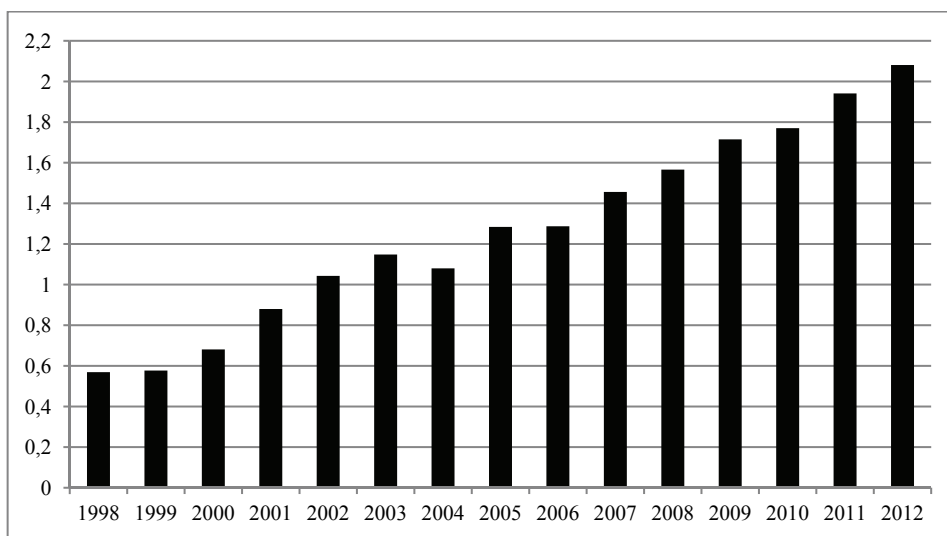
Równocześnie wpływy zewnętrzne (postępująca globalizacja, konkurencja na rynkach sportowych oraz wzrost znaczenia mediów prywatnych) oddziaływały na rynek niemiecki. Struktury nowo powstałych podmiotów zaczęły upodabniać się do przedsiębiorstw rynkowych, powstały nowe stanowiska pracy, które obejmowały nie tylko osoby związane w przeszłości ze sportem, ale również menedżerów mających doświadczenie zawodowe uzyskane nawet w korporacjach transnarodowych. Kolejnym istotnym zagadnieniem było na nowo zdefiniowanie celów działalności. Oczywiście pozostano przy celach sportowych, lecz pojawiły się kolejne (np. zachowanie płynności, pozytywny wynik finansowy, pozyskiwanie nowych klientów i kibiców, działania na rzecz społeczności lokalnych i ochrona środowiska naturalnego), które wymagały dążenia do zrównoważonego rozwoju, co było swoistym novum dla tych podmiotów. Konsekwentne wdrażanie strategii prorozwojowych wywołało pozytywną reakcję ze strony mediów i różnych podmiotów rynkowych zainteresowanych sponsorowaniem sportu.

Mecze piłki nożnej rozgrywane o stałej porze (sobota, godz. 15.30) i ograniczone tylko do krótkiej rozrywki z udziałem męskiej publiczności, już od połowy lat 90. XX w. stały się przeszłością. Doszło wówczas do zmiany z modelu SSSL (*spectators, sponsorship, subsidies, local sources*) i nastąpiło stopniowe przejście do modelu współczesnego – MCMMG (*media, corporations, merchandising, markets, global*). Wprowadzono kilka istotnych zmian, m.in. mecze

w 1. Bundeslidze zaczęły odbywać się w pięciu różnych terminach od piątkowego wieczoru aż do niedzielnego popołudnia. Wokół meczu i miejsca jego rozgrywania stworzono program, który stał się formą spędzania czasu wolnego dla szerokich grup społecznych (przede wszystkim rodzin). Prywatne stacje telewizyjne zdominowały przekaz medialny, złamały państwowy monopol na przekazywanie transmisji z meczów piłkarskich. Przyniosło to pozytywny efekt w postaci większego zaangażowania finansowego sponsorów, przed którymi otwarto szeroko bramy stadionów i obiektów sportowych, gdzie mogli ze swoimi produktami oraz usługami w jeszcze szerszy sposób docierać do nowych konsumentów.

Procesy modernizacji oraz rewitalizacji spowodowały, że w miejsce starych i wysłużonych obiektów sportowych powstały nowoczesne multifunkcjonalne areny. Inwestycje odbywały się we współpracy z instytucjami rynku finansowego. Podmioty z 1. Bundesligii korzystały z rozmaitych źródeł, np. ABS, kredytów skonsolidowanych, Naming Right, pożyczek długoterminowych, PPP. Organizacja Mistrzostw Świata w 2006 r. nadała dodatkowego tempa realizacji inwestycji infrastrukturalnych. Podmioty sportowe zwykle same finansowały budowę nowych obiektów, a władze publiczne różnego szczebla dokładały „swoją cegielkę” w postaci rozbudowy infrastruktury transportowej (autostrady, drogi ekspresowe, linie metra). Nastąpiło podniesienie poziomu bezpieczeństwa, komfortu i użyteczności stadionów. Oprócz tego inwestowano w rozwój innych obszarów działalności sportowej, tj. budowę akademii młodzieżowych i modernistycznych centrów szkoleniowych. Produkty opatrzone znakiem handlowym „Bundesliga” oraz poszczególnych podmiotów piłkarskich były dystrybuowane nowymi kanałami sprzedaży. Oprócz sklepów tradycyjnych, powstały sklepy internetowe z szeroką ofertą (w stałej sprzedaży było ponad 600 produktów).

Wytworzyła się swego rodzaju symbioza: przedsiębiorstwa piłkarskie – media – sponsorzy oraz reklamodawcy. Rozpowszechniona dostępność usług internetowych oraz rozwój mediów społecznościowych przyspieszył i wspomagał docieranie do nowych grup konsumentów. Podniosło to atrakcyjność korzystania z produktów i usług oferowanych przez firmy sportowe wśród społeczeństwa niemieckiego oraz do wzrostu zainteresowania rozgrywkami poza granicami. Pozytywnym rezultatem było zwiększenie zapelnienia stadionów i średniej liczby widzów oglądających mecze pomiędzy klubami 1. Bundesligi. Beneficjentami przemian są zarówno miasta, jak i regiony, czy też państwo federalne, gdyż przedsiębiorstwa sportowe (zlokalizowane w różnych częściach Niemiec) tworzą nowe miejsca pracy i są solidnym płatnikiem podatków.



Rys. 1. Obroty w 1. Bundeslidzie w latach 1998-2012 (dane wyrażono w mld EUR)

Źródło: Bundesliga Report. Die wirtschaftliche Situation im Profifussball. Raporty z lat 2005-2013. Deutsche Fußball Liga GmbH, Frankfurt am Main; F. Daumann: Grundlagen der Sportökonomie. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, München 2011, s. 202.

Efektom przemian w 1. Bundeslidzie było prawie regularne zwiększanie obrotów przez podmioty, które w latach 1998-2012 występowały w tej lidze. W 1998 r. łączne obroty wynosiły 569 mln EUR, by już w 2002 r. przekroczyć granicę mld EUR. Po niewielkim spadku w 2004 r., przez kolejne lata aż do 2012 r. obroty systematycznie rosły (o 360%), co było dowodem zwiększenia siły ekonomicznej niemieckiej ligi<sup>3</sup>.

Nakreślony obraz nie byłby pełen, gdyby zabrakło w nim zagrożeń, które mogą prowadzić do wystąpienia sytuacji kryzysowych wśród podmiotów sportowych. Takimi mogą być np. brak pozytywnych wyników sportowych, niekontrolowany wzrost wynagrodzeń zawodników, błędy w planowaniu inwestycji infrastrukturalnych, czy też wycofanie wsparcia finansowego przez sponsora strategicznego. Szczegółowo kwestie ryzyka w działalności podmiotów piłkarskich zostaną przedstawione w części dotyczącej koncernu Borussia Dortmund.

Remedium na wskazane zagrożenie może być rozsądnie wprowadzana dywersyfikacja działalności gospodarczej, która pozwoliła na uzyskanie dodatkowych źródeł finansowania, oprócz podstawowych dla tego typu przedsiębiorstw,

<sup>3</sup> Niezależnie od wybranej formy prawnej w jakiej funkcjonują tamtejsze podmioty, np. w roku obrachunkowym 2012, Borussia Mönchengladbach będąca stowarzyszeniem sportowym osiągnęła 122 mln EUR obrotów i 15 mln EUR zysku.

czyli: z organizacji meczów, sprzedaży karnetów i biletów, od mediów, ze sponsoringu, transferu zawodników do innych klubów i merchandisingu.

Oprócz tego niemieckie podmioty sportowe inwestują w ochronę środowiska i wytwarzają zieloną energię, prowadzą biura podróży i kliniki medyczne oraz placówki muzealne, uczestniczą w różnorodnych projektach na rzecz społeczności lokalnych i otwierają centra edukacji.

Piętnastolecie intensywnego rozwoju ekonomiczno-sportowego przyniosło wymierne efekty (poniżej dane za sezon 2011/2012 dla 18 przedsiębiorstw piłkarskich 1. Bundesligi<sup>4</sup>):

- a) podmioty sportowe są pracodawcami (zatrudniają 27 968 osób) i płatnikami podatków (661,6 mln EUR),
- b) zwiększyły obroty do 2,08 mld EUR (drugi wynik w Europie, szósty na świecie spośród wszystkich lig sportowych<sup>5</sup>) i kapitał własny do 778,8 mln EUR,
- c) większość podmiotów osiąga pozytywny wynik finansowy,
- d) podmioty sportowe uczestniczyły w przeciwdziałaniu i ograniczaniu problemów społecznych oraz środowiskowych na terenie miast – siedzib,
- e) 1. Bundesliga posiada najwyższą średnią widzów w Europie (44 203 osób na mecz) i drugą na świecie po amerykańskiej NFL,
- f) w gronie 50 najbardziej wartościowych podmiotów sportowych w rankingu przedstawionym przez „Forbes” znalazł się Bayern Monachium (12 miejsce, wartość 1,309 mld USD)<sup>6</sup>.

## 2. Borussia Dortmund – od klubu piłkarskiego do koncernu

W dniu 19 grudnia 1909 r. powstał klub Borussia Dortmund<sup>7</sup>. Nazwa nawiązywała do browaru (Borussia Brauerei) mającego siedzibę w tym westfalskim mieście. Silne związki z regionem cechowały od początku istnienia ten robotniczy klub, który szybko stał się jego sportową wizytówką. W 1956 r. Borussia sięgnęła po pierwszy w swej historii tytuł Mistrza Niemiec, a dziesięć lat później była triumfatorek na arenie europejskiej, gdzie uzyskała Puchar Zdobywców Pucharów Europejskich (PZPE). Ówczesny kanclerz Niemiec – Ludwig Erhard, uhonorował drużynę najwyższym odznaczeniem sportowym.

<sup>4</sup> Sezon to okres od 1 lipca danego roku do 30 czerwca kolejnego roku.

<sup>5</sup> Kolejność w rankingu (2012 r.) była następująca: 1. NFL (6,7 mld EUR), 2. MLB (5,0 mld EUR), 3. NBA (3,1 mld EUR), 4. Premier League (2,7 mld EUR), 5. NHL (2,1 mld EUR).

<sup>6</sup> The World's 50 Most Valuable Sports Teams 2013, <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2013/07/15/real-madrid-tops-the-worlds-most-valuable-sports-teams/>[16.07.2013].

<sup>7</sup> W dalszej części będzie wobec tego podmiotu używane określenia Borussia i BVB.

W latach 1972-1976 Dortmundczycy występowali tylko w 2. Bundeslidze. Dzięki organizacji przez Niemcy Mistrzostw Świata w 1974 r. wybudowano nowy stadion na 54 tys. miejsc, z którego korzystała Borussia. Po awansie do 1. Bundesligii, na kolejny tytuł czekano do 1989 r. BVB sięgnęła wówczas po Puchar Niemiec. Największe sukcesy nastąpiły w latach 1995-1997 – po zdobyciu dwóch tytułów Mistrza Niemiec, przyszły kolejne: Champions League i Puchar Świata w 1997 r.

W kolejnych latach przemożna chęć dorównania najlepszym podmiotom europejskim wywołała swoisty „wyścig zbrojeń”, polegający na dokonaniu transferów nowych zawodników, płacenia wysokich sum odstępnego i zawierania kosztownych umów o pracę. Sukcesy sportowe pozwoliły na wzrost potencjału ekonomicznego klubu i dokonywanie spektakularnych transferów nowych zawodników, które miały przyczynić się do umocnienia pozycji na europejskim rynku piłkarskim. Idąc w ślady ekonomiczno-sportowego prymusa, jakim był Manchester United, zdecydowano się na przygotowanie do wejścia na giełdę. Najpierw 17 kwietnia 2000 r. założono spółkę Borussia Dortmund. Kapitał zakładowy wynosił 1,95 mln EUR. Po debiucie giełdowym (31 października 2000 r.) wynosił już 19,5 mln EUR. Następnie w 2004 r. i dwukrotnie w 2006 r. nastąpiło podwyższenie kapitału, którego wartość wynosi 61,425 mln EUR (stan na 30 czerwca 2013 r.)<sup>8</sup>. Powstanie spółki komandytowo-akcyjnej wzmocniło niezależność BVB, doprowadziło do jeszcze większego zacieśnienia relacji pomiędzy władzami klubu a kibicami. Ponadto pozyskanie kolejnych udziałowców wymagało decyzji i wyrażenia zgody przez większość uczestników walnego zgromadzenia.

Kapitał pozyskany z debiutu giełdowego (143 mln EUR<sup>9</sup>) był dostępny, lecz bez oczekiwanych sukcesów sportowych (tj. uzyskania kwalifikacji do Champions League, która to była głównym dostarczycielem środków finansowych dla europejskich klubów) wobec dokonywanych wzmocnień kadrowych, szybko zaczął znikać. W efekcie wspomnianych wyżej inwestycji w kapitał ludzki w 2000 r. zadłużenie wzrosło do 75 mln EUR (w tym 25 mln EUR ze względu na rozbudowę stadionu). Od 1999 do 2003 łączne wydatki na zawodników wyniosły 107,67 mln EUR, co spowodowało, iż w listopadzie 2004 r. zadłużenie sięgnęło 120 mln EUR<sup>10</sup>.

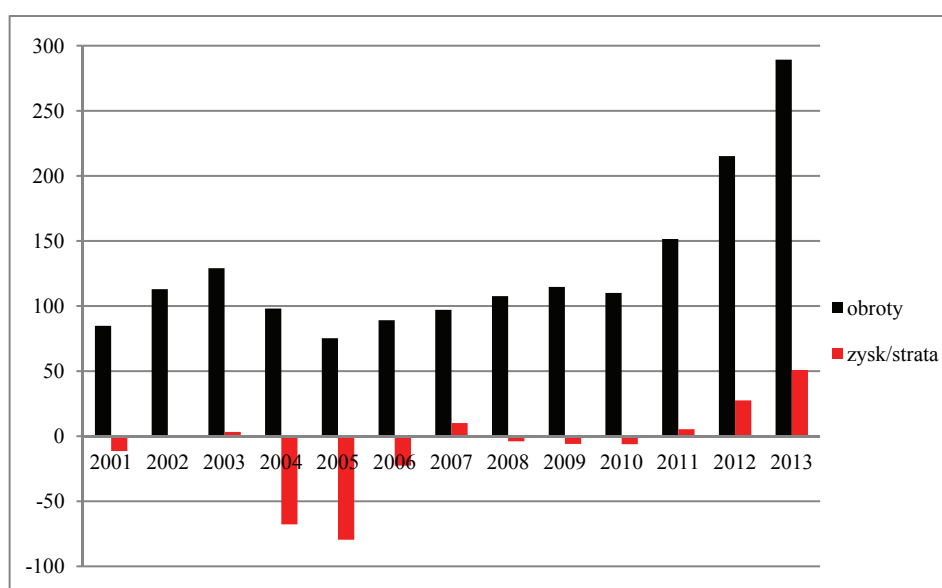
Najważniejszym majątkiem trwałym dla podmiotu sportowego jest stadion, dlatego też istotne jest maksymalne wykorzystanie jego możliwości w celu realizacji strategii spółki. Po debiucie giełdowym Borussia posiadała 75% udzia-

<sup>8</sup> Borussia Dortmund GmbH & Co. KgaA, Geschäftsbericht 2012/2013, s. 57.

<sup>9</sup> D. Schulze-Marmeling, G. Kolbe: Ein Jahrhundert Borussia Dortmund 1909 bis 2009. Verlag Die Werkstatt, Göttingen 2009, s. 241.

<sup>10</sup> Borussia Dortmund GmbH & Co. KgaA, Geschäftsbericht 2004/2005, s. 55.

łów w spółce zarządzającej stadionem (ówczesna Westfalenstadion GmbH), na przełomie roku 2001/2002 zmniejszono udział do 51%. Rok później sprzedała pozostałe udziały. Argumentowano wówczas, iż celem było wzmocnienie działalności operacyjnej. Udziały kupił fundusz inwestycyjny Molsiris KG, należący do grupy kapitałowej Commerzbank, za kwotę 75,44 mln EUR (lecz 48,57 mln EUR zostało deponowane, jako zabezpieczenie pod odkupienie praw, jakie miało nastąpić w 2017 r.). Ponadto 15-letnia transakcja miała jeszcze inne obciążenie dla spółki Borussia – większa część dochodów ze sprzedaży biletów była przeznaczana na opłacenie czynszu (od 14,6 mln EUR do docelowo 17,5 mln EUR za rok), odsetek i amortyzacji<sup>11</sup>.



Rys. 2. Wyniki finansowe koncernu Borussia Dortmund w latach 2001-2013

Źródło: Raporty koncernu Borussia Dortmund z lat 2002-2013.

Największy kryzys przypadł na lata 2004-2005, gdyż chybione inwestycje w pionie sportowym, połączone ze słabymi wynikami na boisku, doprowadziły do znaczącego spadku obrotów. Mniejsze dochody w kombinacji z powiększającym się długiem doprowadziły do niepewnej sytuacji finansowej i zagrożenia niewypłacalnością. W lutym 2005 r. nastąpiła zmiana prezesa zarządu. Miejsce G. Niebaumy zajął H.-J. Watzke, którego zadaniem było uratowanie przedsiębiorstwa Borussia przed widmem bankructwa. Kluczowym okazało się dla jego dalszych losów

<sup>11</sup> C. Wiessmann: Das geplante Wunder. „Think Act” 2013/September.

zebranie wierzycieli funduszu Molsiris KG, które wyraziło 14 marca 2005 r. zgodę dla przedstawionego planu sanacji.

Nowy zarząd spółki (H.-J. Watzke/R. Rauball) przeprowadził rozmowy z bankiem inwestycyjnym Morgan Stanley, a z firmą doradczą (Roland Berger Strategy Consultants) stworzył plan naprawczy, który obejmował następujące działania: maksymalizację zysku z kapitału własnego, minimalizowanie ryzyka sportowego, ograniczenie kosztów osobowych, podpisywanie nowych umów sponsorskich, uzyskanie gwarancji bankowych, podwyższenie kapitału. Te potencjalne, a jednocześnie realne źródła finansowania, stanowiły ważny argument w podjęciu zgody przez wierzycieli na wdrożenie planu sanacji. Dużą szansą było posiadanie majątku trwałego – stadionu i fanów, którzy tworzyli najliczniejszą sportową publiczność w Niemczech<sup>12</sup>.

Następnym działaniem podjętym przez zarząd BVB było przedłużenie umowy sponsorskiej z Evonik Industries. Pomocną okazała się także nowa umowa z mediami na transmisje meczów Bundesligii, którą zawarł DFL, gdyż znacząco podniosła środki finansowe, jakie z tego tytułu miały otrzymywać w kolejnych latach niemieckie przedsiębiorstwa piłkarskie. Kredyt z amerykańskiego banku Morgan Stanley na kwotę 79,2 mln EUR pozwolił w czerwcu 2006 r. na odkupienie przez Borussię udziałów w stadionie. Po dwóch latach została ona spłacona, środki na ten cel pochodziły głównie ze sprzedaży praw do nazwy stadionu (od grudnia 2005 r. nowa nazwa obiektu brzmiała Signal Iduna Park). Ponadto możliwość samodzielnego wykorzystywania możliwości komercyjnych stadionu spowodowały, iż już w 2008 r. prezes Watzke ogłosił publicznie, iż w ciągu 24 miesięcy Borussia spłaciła 122 mln EUR zadłużenia.

Struktura dochodów koncernu w sezonie 2011/2012 była następująca: prawa medialne (60,396 mln EUR), sponsoring/reklamy (57,809 mln EUR), merchandising/licencje (37,124 mln EUR), organizacja meczów (31,404 mln EUR), transfery zawodników (26,13 mln), pozostałe (2,376 mln EUR). Łącznie obroty wynosiły 215,239 mln EUR, w roku poprzednim 151,478 mln EUR, a w sezonie 2009/2010 było to tylko 110,142 mln EUR. Taki wzrost był spowodowany głównie bardzo dobrymi wynikami sportowymi (mistrzostwo Niemiec w latach 2011 i 2012, Puchar Niemiec w 2012 r.), ale także dochodami z transmisji telewizyjnych i ze sponsoringu<sup>13</sup>. Struktura sponsorów była następująca: strategiczny – Evonik Industries, dostarczyciel sprzętu – Puma. Kolejnych sponsorów pogrupowano w trzech kategoriach:

- BVB Champion Partner (11 podmiotów, wśród których znajdują się: lokalne przedsiębiorstwa, np. Wilo, ale także niemieckie koncerny, np. Signal Iduna,

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Borussia Dortmund GmbH & Co. KgaA, Geschäftsbericht 2011/2012, s. 90-93.



jak również zagraniczne, np. Hankook z Korei Południowej, Yanmar z Francji, czy też Turkish Airlines),

- BVB Partner (18 podmiotów, m.in. Coca Cola, EA Sports, McDonalds, Man, Norton),
- BVB Produkt Partner (25 podmiotów, m.in. Karstadt Sports, Langnese, Weber Saint-Gobain)<sup>14</sup>.

Ważną kwestią jest posiadanie stałej liczby konsumentów widowiska sportowego. BVB sprzedaje przed rozpoczęciem nowego sezonu regularnie 53 tys. karnetów. Od dekady wypełnienie stadionu na meczach 1. Bundesligi wynosi ponad 90%, a średnia widzów na mecz (80 552 osób) w sezonie 2011/2012 należała do najwyższych w Europie.

W 2012 r. na obiekcie Signal Iduna Park odbyły się 22 mecze piłki nożnej, 41 koncertów/wydarzeń kulturalnych i 426 imprez firmowych (konferencji, seminariów), w których łącznie uczestniczyło 1,746 mln osób. Był to drugi wynik wśród niemieckich stadionów, jeśli chodzi o liczbę uczestników – liderem był monachijski Allianz Arena z 2,274 mln odwiedzających<sup>15</sup>. Na dachach przykrywających stadion są zamontowane panele fotowoltaiczne, które pozwoliły na wytworzenie w okresie jednego roku kalendarzowego 800 tys. kWh prądu (taka ilość wystarcza do zapewnienia energii dla 200 gospodarstw domowych czteroosobowych), co dało 0,2 mln EUR zysku. W rezultacie nastąpiło także ograniczenie emisji CO<sub>2</sub> do atmosfery o 680 t rocznie<sup>16</sup>.

Polepszenie wyników sportowych przyczyniło się w okresie trzech lat do zwiększenia wydatków osobowych z 48 mln EUR do 80 mln EUR, jednak ich udział wobec wzrostu obrotów zmalał z 43,5% poprzez 40,6% do 37,1% w sezonie 2011/2012. Wpływ sukcesu sportowego odnotował również kurs akcji BVB. Od rozpoczęcia sezonu (1 lipca 2010 r.) do zakończenia (31 maja 2013 r.) kurs wzrósł o 199,52% z poziomu 1,05 EUR do 3,13 EUR. Przed finałem Champions League (25 maja 2013 r.) kurs wynosił 3,10 i był prawie czterokrotnie wyższy niż w kwietniu 2009 r. (najniższa wycena). Liczba akcji (niewykazujących wartości nominalnej) wynosi 61 425 tys. Struktura akcjonariatu (stan na 31 lipca 2013 r.): Bernd Geske (11,55%), BV Borussia 09 e.V Dortmund (7,24%) i w wolnym obrocie (81,21%)<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> Na podstawie serwisu internetowego Borussia Dortmund.

<sup>15</sup> „Stadionwelt Inside” 2013, nr 1, s. 22-25.

<sup>16</sup> Bundesliga Umwelt Report. Die ökologischen Aktivitäten der Clubs. Die Liga-Fußballverband e.V., Frankfurt am Main 2013, s. 14-15.

<sup>17</sup> Borussia Dortmund, Geschäftsbericht 2011/2012, s. 14.

W sezonie 2011/2012 Borussia Dortmund osiągnęła najwyższy w historii zysk, jaki kiedykolwiek został wypracowany przez przedsiębiorstwo piłkarskie. Uchwałą walnego zgromadzenia akcjonariuszy w dniu 26 listopada 2012 r. podjęto decyzję o podziale zysku (34,284 mln EUR z roku obrachunkowego 2011/2012) i przeznaczono: 3,685 mln EUR na wypłacenie dywidendy w wysokości 0,06 EUR na akcję oraz 30,599 mln EUR na kapitał rezerwowi<sup>18</sup>.

Przedsiębiorstwo Borussia Dortmund jest kierowane przez duet: Hans-Joachim Watzke (prezes) i Thomas Treß. W spółce funkcjonuje pięć samodzielnych działów: a) sportowy, b) sprzedaży i marketingu, c) komunikacji, d) organizacyjny, e) finansowy. Organem kontrolnym jest sześcioposobowa rada nadzorcza<sup>19</sup>.

Spółka Borussia Dortmund wskazała na sześć kategorii ryzyka:

- strategiczne (polega na stworzeniu warunków do rozwoju ekonomicznego niezależnie od wyników w rywalizacji sportowej),
- personalne (posiadania zasobów ludzkich, tj. zawodników, trenerów, legitymujących się wysokimi kwalifikacjami),
- konkurencji (pomiędzy innymi podmiotami sportowymi),
- sprzedaży (np. pozostających do dyspozycji powierzchni reklamowych),
- finansowe (warunki udzielania kredytów i ich oprocentowanie, płynność podmiotu),
- rozwoju i trwałości (spełnianie kryteriów licencyjnych, pozwalających na występowanie w I. Bundeslidze).

Podany porządek wskazuje jednoznacznie na istotność każdego z nich dla dalszego funkcjonowania spółki<sup>20</sup>.

W skład koncernu Borussia Dortmund wchodzi następujące podmioty: BVB Stadionmanagement GmbH (100% udziałów), BVB Stadion Holding GmbH (100%), Sports & Bytes GmbH (100%), BVB Merchandising GmbH (100%), BVB Stadion GmbH (99,74%), BVB Beteiligungs GmbH (94,9%), Besttravel Dortmund GmbH (51%) i Orthomed GmbH (49%).

<sup>18</sup> Komunikat spółki komandytowej Borussia Dortmund z 26 listopada 2012 r.

<sup>19</sup> Skład osobowy: Gerd Pieper (przewodniczący – prezes zarządu sieci perfumerii Pieper GmbH z siedzibą w Herne), Harald Heinze (zastępca – przedstawiciel władz Landu NRW w radzie miejskiej w Dortmundzie), Peer Steinbrück (poseł do Bundestagu, kandydat na kanclerza Niemiec z SPD), Bernd Geseke (prezes zarządu Lean Communication), Friedrich Merz (prawnik, partner w kancelarii Mayer Brown LLP w Düsseldorfie), Christian Kullmann (dyrektor biura zarządu Evonik Industries AG z siedzibą w Essen).

<sup>20</sup> A. Grabowski: Ryzyko w działalności gospodarczej europejskich przedsiębiorstw sportowych. W: Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym. Rozwój w warunkach spowolnienia gospodarczego. Red. O. Dębicka, A. Oniszczyk-Jastrzębek, T. Gutowski, J. Winiarski. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009, s. 294-295.

Strategia koncernu jest oparta na czterech celach głównych:

- długofalowym i zrównoważonym rozwoju sportowym,
- intensyfikacji działań wspierających promowanie rozwoju szkolenia młodych zawodników,
- pozyskiwaniu kibiców,
- wykorzystywaniu potencjału marki „Borussia Dortmund”<sup>21</sup>.

BVB bierze udział w rywalizacji sportowej (z 17 innymi podmiotami o najwyższe miejsce w rozgrywkach 1. Bundesligii oraz w Pucharze Niemiec i europejskich pucharach) i ekonomicznej o zainteresowanie mediów, reklamodawców, sponsorów i konsumentów. Konkurowanie o odbiorców musi uwzględniać istnienie substytutów dla prowadzonej działalności, jakimi są inne konkurencyjne wydarzenia sportowe i kulturalne organizowane w mieście Dortmund lub regionie Nadrenia Północna-Westfalia.

Celem na kolejne pięć lat sformułowanym przez prezesa Watzke są regularne występy w Champions League, które gwarantują każdego roku 30-40 mln EUR dochodów. Spółka będzie mogła się wówczas dalej rozwijać, co pozwoli jej być stałym pretendentem w rywalizacji o tytuł Mistrza Niemiec<sup>22</sup>. Udział w ośmiu edycjach tej ogólnoeuropejskiej konkurencji przyniósł dochód w wysokości 110 mln EUR. Dojście w zakończonym sezonie 2012/2013 do finału tych rozgrywek powiększyło znacząco tę kwotę. Jednocześnie może to oznaczać, iż Borussia osiągnie kolejny rekord i jej obroty przybliżą się do granicy 300 mln EUR<sup>23</sup>, co umocni jej pozycję na rynku niemieckim, jako drugiego co do wielkości przedsiębiorstwa piłkarskiego po spółce akcyjnej FC Bayern Monachium.

## Podsumowanie

Transformacja, jakiej podlegała 1. Bundesliga w latach 1998-2013 doprowadziła do stanu, w którym to zrzeszenie 18 podmiotów posiada kilka predyktów wyróżniających je od innych podobnych lig sportowych w Europie:

- a) stabilną sytuację finansową,
- b) firmy piłkarskie dążą równocześnie do realizacji celów: ekonomicznych, społecznych i środowiskowych,

<sup>21</sup> Wartość marki według raportu Brand Finance Football 50 wyniosła 202 mln EUR (2013 r.), co oznaczało 13% wzrost i 10 miejsce wśród światowych podmiotów piłkarskich. Liderem rankingu jest konkurent z 1. Bundesligi – FC Bayern Monachium, którego markę wyceniono na 668 mln EUR.

<sup>22</sup> „Nur Gesabbel”, „Der Spiegel” nr 12 z 18 marca 2013 r. Rozmawiał M. Großkathöfer i G. Pfeil, s. 150.

<sup>23</sup> Prognoza sformułowana w maju 2013 r. przez analityków z Close Brothers Seydler Research AG wskazywała na 289,4 mln EUR.

c) oferta skierowana do konsumentów jest atrakcyjna i stała się jedną z podstawowych form spędzania czasu wolnego.

Wynik taki ma związek z indywidualną ścieżką rozwoju, jaką realizują Niemcy, funkcjonujący w warunkach społecznej gospodarki rynkowej<sup>24</sup>. Pozwoliło to na stworzenie z 1. Bundesligi kompleksowego produktu „Made in Germany”, który stał się towarem eksportowanym do coraz większej liczby państw na świecie.

## Literatura

- Borussia Dortmund GmbH & Co. KgaA – Geschäftsbericht (z lat 2002-2013).
- Bundesliga Report. Die wirtschaftliche Situation im Profifussball. Deutsche Fussball Liga GmbH, Frankfurt am Main (raporty z lat 2005-2013).
- Bundesliga Umwelt Report. Die ökologischen Aktivitäten der Clubs. Die Liga-Fußballverband e.V., Frankfurt am Main 2013.
- Daumann F.: Grundlagen der Sportökonomie. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, München 2011.
- Der Spiegel” 2013, nr 12 z 18 marca.
- Grabowski A.: Ryzyko w działalności gospodarczej europejskich przedsiębiorstw sportowych. W: Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym. Rozwój w warunkach spowolnienia gospodarczego. Red. O. Dębicka, A. Oniszczyk-Jastrzębek, T. Gutowski, J. Winiarski. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
- Havemann N.: Samstags um halb 4. Die Geschichte der Fussballbundesliga. Siedler Verlag, München 2013.
- Komunikat spółki komandytowej Borussia Dortmund z 26 listopada 2012 r.
- Schulze-Marmeling D., Kolbe G.: Ein Jahrhundert Borussia Dortmund 1909 bis 2009. Verlag Die Werkstatt, Göttingen 2009.
- „Stadionwelt Inside” 2013/nr 1.
- The World’s 50 Most Valuable Sports Teams 2013, <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2013/07/15/real-madrid-tops-the-worlds-most-valuable-sports-teams/> [16.07.2013].
- Wiessmann C.: Das geplante Wunder. „Think Act” 2013/September.

---

<sup>24</sup> Bundesliga jest nawet określana jako reprezentatywny mikrokosmos społecznej gospodarki rynkowej. Por. N. Havemann: Samstags um halb 4. Die Geschichte der Fussballbundesliga. Siedler Verlag, München 2013, s. 479.

---

## **THE CHANGES IN THE FUNCTIONING OF THE GERMAN SPORTS ENTERPRISES IN THE YEARS 1998-2013**

### **Summary**

For over 50 years the German sports subject compete with each other in the 1. Bundesliga. This competition is no longer limited only to sport aspect, but more and more it takes economic dimension. In 1998-2013 Sustainable Football Enterprise led to the situation where their combined turnover was 2 bln EUR, own capital 778.8 mln EUR, and the number of created jobs was 28 000. A good example of the transformation that those has gone through was the story of Borussia Dortmund. After transformation into a limited partnership it was decided to start the activity on the stock market, which resulted in gaining 143 mln EUR of capital. In case on this club focusing only on the sport dimension nearly led to bankruptcy. The implementation of the rescue plan associated with activity diversification, as well as the intense new sources of funding in 2011-2013, led to both success in sports and economic field.