

Piłki, bramki i finanse XI

Spojrzenie na finanse
Bundesligi

EY

Building a better
working world

Pitki

Bramki

Finanse

Spis treści

	Wprowadzenie - Oliver Kahn	4
1	Kluczowe wyniki	6
2	Projekt badania	8
	Artykuł: Refleksje na temat formy prawnej klubów Bundesligi	12
3	Sytuacja ekonomiczna zawodowego futbolu	16
	3.1 Przegląd sytuacji finansowej branży piłkarskiej	18
	3.2 Przegląd sytuacji finansowej poszczególnych klubów	21
	Artykuł: Brak wyników = brak struktury Spostrzeżenia z walki z kryzysem	22
	3.3 Zmiany przychodów	26
	3.4 Zmiany wydatków	28
	3.5 Inwestycje	32
	Artykuł gościnny: Tworzenie szans dzięki futbolowi	34
4	Stadiony	36
	Artykuł: Finansowe szanse i ryzyka związane ze szczególnym typem nieruchomości - stadionem	40
5	Finansowanie	42
	5.1 Bieżący sezon	44
	5.2 Struktura finansowania za pięć lat	50
	5.3 Zewnętrzny kapitał	56
	Artykuł: Alternatywne sposoby finansowania klubów piłkarskich	60
	5.4 Trendy na przyszłość	64

Wprowadzenie

Oliver Kahn

Niemcy mistrzem świata! Kraj wpadł w euforię, fani długo musieli czekać na ten tytuł! Krytycy, wcześniej często pytający: „Czy to dobrze jechać na mistrzostwa z tylko jednym napastnikiem? Dlaczego Reusa wymieniono na obrońcę?” zaniemówili. Dawno też zapomniano o wczesnym odpadaniu niemieckich klubów z Ligi Mistrzów. Nikt już nie wątpi w siłę naszego futbolu.

Równie niewiele wątpliwości rodzi się w związku z sytuacją gospodarczą niemieckiej piłki nożnej. Trzeba to jasno stwierdzić - jest dobra. Kluby spodziewają się utrzymania obecnych wyników lub ich poprawy. Planują zwiększenie budżetów. Jednocześnie wiele klubów notuje wzrost wpływów ze sprzedaży biletów i wynajmu łóż dla VIP-ów na stadionach. Również sprzedaż artykułów promocyjnych odgrywa coraz ważniejszą rolę jako źródło przychodów. Badanie przeprowadzone przez EY potwierdza powyższe stwierdzenia: prognozowany wzrost przychodów przekłada się na zwiększenie możliwości działania na międzynarodowym rynku transferowym. Na razie pomijamy tu znane problemy. Oczywiście, największą uwagę skupiają na sobie super bogate kluby, które mogą

zatrudnić mniej lub więcej piłkarzy, nie przykładając aż takiej wagi do zachowania zasady gospodarności.

Rynek transferowy jest jednak tylko jedną stroną medalu. Badanie EY pokazuje, że wiele klubów dba również o szkolenie młodzieży. Jeszcze jako zawodowy piłkarz Bayernu Monachium grałem z wieloma młodymi talentami z tamtejszej szkółki, a od tamtej pory sytuacja (w wielu klubach!) zdecydowanie zmieniła się na lepsze. Rozczarowujące Mistrzostwa Europy z 2000 r. w Belgii i Holandii, w których Niemcy przedwcześnie odpadli, a także turniej rozegrany w Portugalii w 2004 r., mogły mieć w tym duży udział. Te bolesne porażki - również dla mnie, ponieważ turniej w 2000 r. był moimi pierwszymi zawodami, w których byłem numerem jeden - bardzo pomogły w rozwoju naszych następców: ogólnokrajowe szkolenie młodzieży w programie rozwijania talentów DFB (niemieckiego Związku Piłki Nożnej) rozpoczętym w 2000 r. oraz utworzone wkrótce potem centra szkolenia młodzieży Bundesligi, są najlepszymi wyznacznikami postępów w tym obszarze. Odpadnięcie z ME w 2004 r. zwiększyło gotowość, zwłaszcza w perspektywie

organizowanych przez nas MŚ w 2006 r., pójścia nową drogą, aby uniknąć blamażu przed publicznością. Efekt jest znany - nasze MŚ były dla nas jak letnia baśń.

Wróćmy od drużyny narodowej do poszczególnych klubów. W ich przypadku zawsze należy pamiętać o niuansach - każdy klub jest inny. Pod względem możliwości sportowych Bundesliga pozostaje silnie zróżnicowana. Jeden z komików powiedział niedawno i to całkiem sensownie: od miejsca 3, czyli po



Nie odpoczywamy!



Bayernie Monachium, Borussia Dortmund i w zależności od sezonu Schalke lub Leverkusen, reszta Bundesligi walczy o utrzymanie. Choć to oczywiście przerysowany obraz - nie jest też całkiem nieprawdziwy. To samo dotyczy sytuacji ekonomicznej. Występuje tutaj ogromny rozrzut możliwości. Dotyczy to Bundesligi, ale potwierdza się też przy spojrzeniu poza jej granice (czyli uwzględniając łącznie Bundesligę, 2. Bundesligę i 3. Ligę). Roczne obroty najsłabszych (ekonomicznie) klubów

Bundesligi odpowiadają dobrem wynikiem klubów 2. Bundesligi i najlepszym wynikiem klubów 3. Ligi.

Pomimo sukcesów futbol niemiecki nie może sobie pozwolić na chwilę wytchnienia - ani gospodarczo, ani sportowo. Badanie EY pokazuje m.in., że jest duża liczba klubów, które nie wypracowują żadnych zysków, a także to, że istniejące potrzeby finansowania być może należałoby zaspokoić z alternatywnych źródeł, takich jak np.

pożyczki. Kto nie jest stale gotowy do rozwoju, tego szybko przegonią. Tak było, kiedy sam grałem w piłkę, i tak jest teraz. I tak też będzie jutro.

Z życzeniami ciekawej lektury

Oliver Kahn



1

Kluczowe wyniki

Pojedyncze kluby: finansowo wciąż z wiatrem w żaglach

W Bundeslidze w ubiegłym sezonie 72% klubów wykazało zysk. Dobry wynik z zeszłorocznego badania został w ten sposób lekko poprawiony. Również 2. Bundesliga i 3. Liga pochwały się wynikami lepszymi niż sezon wcześniej.

Cała branża ekonomicznie coraz lepiej się rozwija

Sytuacja finansowa branży piłkarskiej jest ogólnie uznawana za dobrą. Szczególny optymizm panuje w Bundeslidze – ani jeden klub nie uważa sytuacji branży za złą. Również w 2. Bundeslidze i w 3. Lidze przeważa wyraźny optymizm: w obu przypadkach 94% klubów uważa sytuację ekonomiczną za „bardzo dobrą” lub „dobrą”.

Utrzymanie optymistycznej perspektywy: sytuacja finansowa będzie się poprawiać, choć niezbyt szybko

Niemiecka, zawodowa piłka nożna może oczekiwać dalszego wzrostu łącznych przychodów – tego spodziewa się większość klubów (71% w odniesieniu do sezonu 2014/15 i 76% w odniesieniu do następnych pięciu lat).

Przychody w klubach: pozytywny, ale bardzo zróżnicowany rozwój

Połowa przepytanych menedżerów liczy na większe przychody swoich klubów w sezonie 2014/15 – średnio dla wszystkich klubów wszystkich trzech klas rozgrywkowych szacuje się wzrost przychodów o niemal 2%. Prawa medialne są uznawane przez większość za pozytywne źródło przychodów. W Bundeslidze uważają tak wszystkie kluby. Niestety, co piąty menedżer w trzech badanych klasach rozgrywkowych liczy się ze spadkiem przychodów klubu, przy czym negatywne nastawienie występuje przede wszystkim wśród przedstawicieli klubów 2. Bundesligi.

Większe wydatki klubów: często w formie kontrolowanej ofensywy

Podczas gdy kluby, w perspektywie całej branży piłkarskiej, stosunkowo często oczekują wzrostu wydatków (patrz wyżej), ich plany budżetowe wydają się ostrożniejsze. Tylko 43% respondentów spodziewa się wzrostu wydatków w sezonie 2014/15. Blisko co piąty klub planuje ograniczenie wydatków. Średnio, wśród wszystkich klubów wszystkich klas rozgrywkowych kwota zakładanych wydatków ma wzrosnąć o 1%. Redukcje mają najczęściej objąć koszty osobowe i kwoty transferowe.

Reinwestycje: dodatkowe przychody zasilają kadry piłkarskie

Szkolenie młodzieży to, przynajmniej w Bundeslidze i 3. Lidze, jeden z głównych celów reinwestycji dodatkowych przychodów. W obu przypadkach potwierdza to 50% klubów. Tylko 2. Bundesliga jest bardziej powściągliwa i takie działania deklaruje jedynie 20%. Środki trwałe i infrastruktura są ważne przede wszystkim w 3. Lidze: 75% przepytanych klubów chce w ten sposób spożytkować część dodatkowych środków finansowych. Chodzi tu przede wszystkim o budowę nowych lub przebudowę starych stadionów i rozszerzenie działalności w zakresie wynajmu przestrzeni obiektów sportowych. Kadra piłkarska we wszystkich trzech ligach znajduje się stosunkowo wysoko w hierarchii - w 3. Lidze i w 2. Bundeslidze 50% klubów chce w nią inwestować, a w Bundeslidze odsetek ten wynosi 67%.

Struktury finansowania dziś: przychody bieżące, ale coraz częściej również alternatywne formy finansowania

Przychody bieżące, osiągnane w trakcie sezonu, mają dla wielu klubów duże znaczenie, jeśli chodzi o finansowanie działalności. Szczególnie ważne są dla klubów 2. Bundesligi. W 3. Lidze rośnie znaczenie alternatywnych źródeł finansowania (w przypadku 12% klubów stanowią ponad 50% struktury finansowania) i sponsoringu.

Struktura finansowania jutro: więcej zewnętrznych źródeł finansowania, ale też trochę więcej kapitału własnego

Kwestia zewnętrznego finansowania będzie nabierała znaczenia do 2019 r., ale nie w formie klasycznych kredytów zaciąganych np. w bankach - ten rodzaj pozyskiwania środków nie cieszy się popularnością. Wzrośnie natomiast rola różnych, wspomnianych już alternatywnych form finansowania. Widać to przede wszystkim w 2. Bundeslidze: tutaj modelem finansowania stają się np. pożyczki fanowskie. Także inwestorzy finansowi, jako dostarczyciele kapitału, zdobędą większe znaczenie. Taki rozwój finansowania jest różnie oceniany przez kluby. Część z nich ma wątpliwości co do wzrostu znaczenia kapitału zewnętrznego, a część uznaje ten rodzaj środków za niezbędny do rozwoju profesjonalnego futbolu w Niemczech. Z drugiej strony pojawia się również tendencja zwiększania udziału kapitału własnego - w ogólnej strukturze finansowania może to prowadzić do utraty znaczenia przychodów bieżących. Kluby z 2. Bundesligi i 3. Ligi oczekują lekkiego spadku znaczenia przychodów bieżących w przyszłej strukturze finansowania.

2



Badanie

Poprzedni sezon (2013/14) Bundesligi zakończył się z perspektywy sportowej podwójnie tradycyjnie - w czołówce i w końcówce tabeli. Na szczycie, jak to często bywa, znalazł się rekordowy mistrz FC Bayern Monachium. Na dole swoją tradycyjną pozycję utrzymał Hamburger Sportverein, unikając spadku z Bundesligi jako ostatni klub założycielski (przy czym „ligowy dinozaur” walcząc o utrzymanie do końca). Więcej niż tradycyjnie dobry okazał się wynik niemieckich piłkarzy na Mistrzostwach Świata w Brazylii. Świadczy on o ciągłości osiągnięć - od 2002 r. niemiecka drużyna narodowa, w każdym turnieju, docierała co najmniej do półfinału. Zdobyte tytuły, stanowiło od

dawna oczekiwaną kropkę nad „i” i nie wymaga dalszego komentarza.

Również finansowo niemiecki futbol cechuje się stabilnością. Pokazuje to aktualne badanie „Piłki, bramki i finanse” firmy EY. Po raz 11 z rzędu opracowaliśmy, przegląd czynników i perspektyw ekonomicznych obecnych w niemieckim, zawodowym futbolu. Zeszłoroczne wyniki badania były zadowolające, a wyniki tegorocznego stanowią kontynuację trendu.

Badanie w dużej mierze opiera się na tych samych kryteriach, które przyjęto w 2013 roku. Ponownie, obok Bundesligi

i 2. Bundesligi, przyjrzeliśmy się również 3. Lidze. W jednym względzie badanie zostało poszerzone: po raz pierwszy pytaliśmy respondentów o kwestie związane z finansowaniem.

Spośród 54 klubów z trzech najwyższych lig rozgrywkowych w ankiecie wzięło udział 51. Odpowiada to reprezentatywności badanej populacji na poziomie 94%. W badaniu udział wzięło wszystkie 18 klubów Bundesligi, 17 klubów z 2. Bundesligi i 16 klubów z 3. Ligi.

Jaką formę prawną ma licencjonowana organizacja sportowa, w której Pan/Pani pracuje?

Tabela 1

Razem:
Bundesliga,
2. Bundesliga
i 3. Liga

Forma prawna zawodowej organizacji sportowej	%
Stowarzyszenie zarejestrowane	59
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	16
Spółka akcyjna	4
Spółka komandytowo-akcyjna ze sp. z o.o. jako komplementariuszem	21
Razem	100

Obroty: duże nierówności

Jaka jest wysokość obrotów Pana/Pani klubu piłkarskiego?

Tabela 2

Razem:
Bundesliga,
2. Bundesliga i
3. Liga

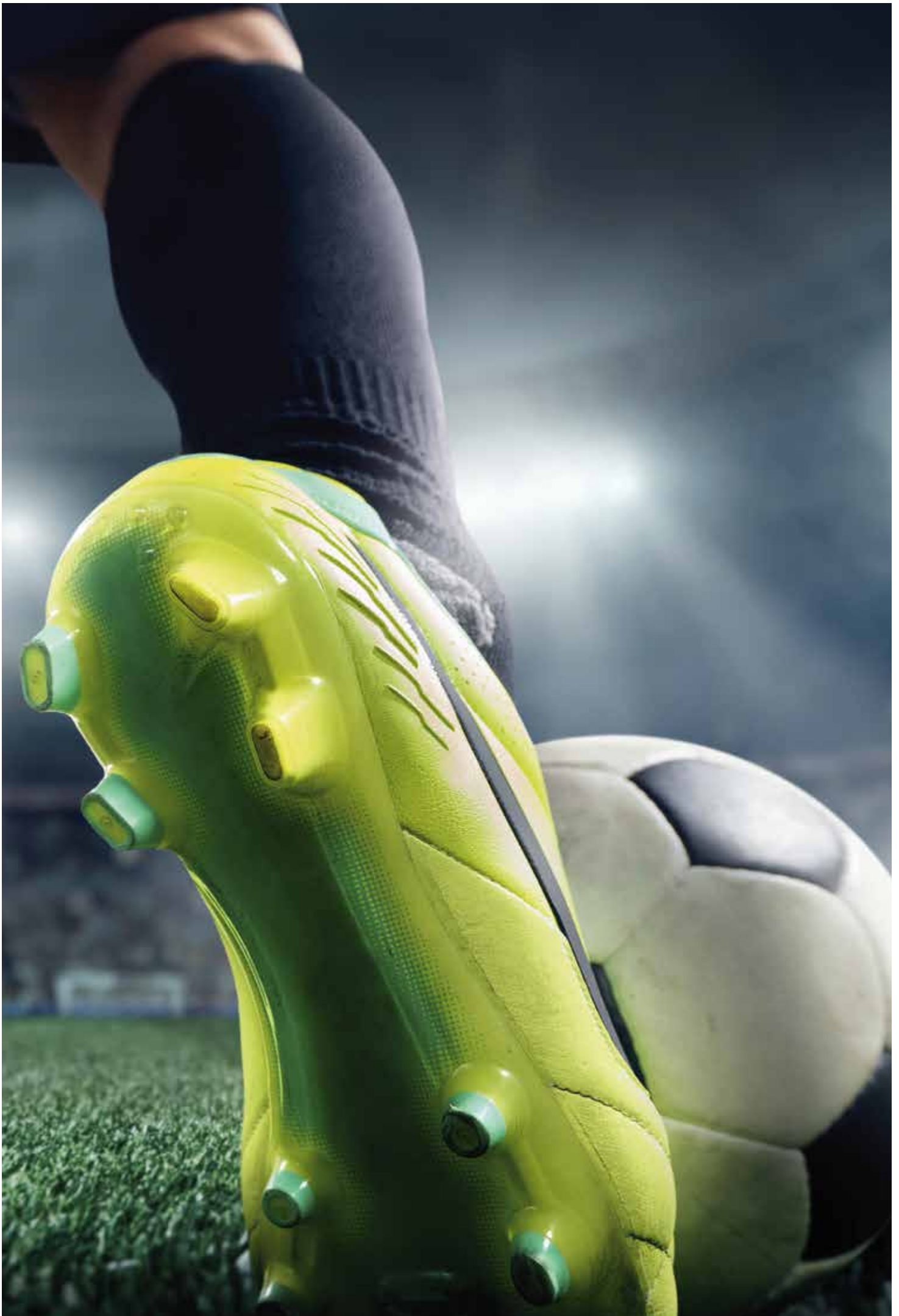
Wysokość obrotów	%
do 10 mln Euro	27
od 10 do 20 mln euro	22
od 20 do 50 mln euro	17
od 50 do 100 mln euro	22
ponad 100 mln euro	12
Razem	100

Jeśli spojrzeć na wszystkie ligi w wartościach absolutnych, to w porównaniu z rokiem poprzednim wzrosła liczba stowarzyszeń zarejestrowanych, natomiast spadła liczba spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Liczba spółek akcyjnych oraz komplementariuszem utrzymała się na tym samym poziomie. Uwzględniając drużyny spadające i awansujące widać, że udział stowarzyszeń zarejestrowanych jest największy w 3. Lidze i najmniejszy w 1. Bundeslidze. To nie zaskakuje. Już wcześniej wiele klubów wymusiło profesjonalizację zarządzania i poprawę struktur nadzorczych poprzez wydzielenie sekcji piłkarskiej w postaci spółki

kapitałowej. Dodatkowo, taki krok otwiera dostęp do rynku kapitałowego. Więcej informacji znajduje się w następnym artykule.

Wynik analizy nie dziwi, jeśli spojrzeć na obroty: widać znaczącą różnicę w obrotach trzech najwyższych lig analizowanych łącznie. Największa liczba klubów mieści się w kategorii „obrotów do 10 mln euro”, najmniejsza - w kategorii „ponad 100 mln euro”. Widoczna jest także korelacja między wysokością obrotów a przynależnością do danej ligi: w poprzednim sezonie jedna trzecia klubów z Bundesligi osiągała obroty na poziomie powyżej 100 mln euro, nieosiągalnym dla żadnego klubu z 2.

Bundesligi oraz 3. Ligi. Oba kluby o najniższych obrotach w Bundeslidze zamknęły rok na poziomie między 20 a 50 mln euro. Klub o najwyższych obrotach w 3. Lidze także zalicza się do tego przedziału. W przypadku trzecioligowców przeważająca większość - niemal dziewięć na dziesięć klubów - osiąga roczne obroty poniżej 10 mln euro, natomiast w 2. Bundeslidze wszystkie kluby przekraczają próg 10 mln euro obrotów.



Kiedy 24 sierpnia 1963 r. odgryziano rozpoczęcie pierwszego meczu nowo założonej Bundesligi, wszystkie 16 drużyn, które tworzyły ligę, miało formę zarejestrowanego stowarzyszenia. Dzięki rozporządzeniu przyjętemu przez zgromadzenie związku DFB w październiku 1998 r. i wprowadzonym od kilku lat reformom istnieje możliwość wydzielenia sekcji piłkarskiej z macierzystego stowarzyszenia w formie spółki kapitałowej. Spółki te mogą uczestniczyć w rozgrywkach na podstawie udzielonych im licencji. Z możliwości skorzystało wiele klubów - w sezonie 2013/14 na 36 zespołów z Bundesligi i 2. Bundesligi aż 18 miało formę prawną spółki kapitałowej. Klub HSV, którego członkowie w maju 2014 r. postanowili o wydzieleniu sekcji piłkarskiej w formie spółki akcyjnej i tym samym o prawnym odseparowaniu działalności komercyjnej spółki od działalności społecznej stowarzyszenia, to kolejna organizacja, która buduje fundamenty konieczne do przyciągnięcia potencjalnych inwestorów.

Jaka forma prawna jest najlepsza dla profesjonalnej organizacji piłkarskiej, wydzielanej z zarejestrowanego stowarzyszenia, zwłaszcza gdy chodzi o przyciągnięcie nowych wspólników w ramach pozyskiwania kapitału?

Powody wydzielenia zawodowych organizacji piłkarskich

Z uwagi na osiągnięte przez kluby piłkarskie Bundesligi milionowe obroty i gwałtowny rozwój tych organizacji, pojawia się ryzyko dla klubów, które nie zmieniają swojej formy prawnej zarejestrowanego stowarzyszenia. Oznacza to bowiem brak możliwości nieograniczonego spełnienia wymogów obowiązujących zarejestrowane stowarzyszenia w myśl art. 21 niemieckiego kodeksu cywilnego,

z powodu potencjalnie dominujących działań gospodarczych. A to może pociągać za sobą zarzut działalności niezgodnej z przyjętą formą prawną. Istotnym skutkiem takiego naruszenia zasad byłyby, oprócz konsekwencji cywilno-prawnych oraz najbardziej dotkliwych kwestii podatkowych, takie jak: utrata funkcji użyteczności publicznej, urzędowe wykreślenie z rejestru stowarzyszeń i tym samym, na koniec, również utrata licencji.

Oprócz czysto prawnych powodów za nadaniem wydzielanej sekcji piłkarskiej formy prawnej spółki kapitałowej mogą również przemawiać zalety strukturalne i organizacyjne. Po pierwsze, otwiera się możliwość stworzenia w spółce kapitałowej profesjonalnych, biznesowych struktur i skoncentrowania się wyłącznie na futbolu oraz powiązanych z nim czynnościach, natomiast w stowarzyszeniu macierzystym realizowane są w dalszym ciągu cele i zadania samego stowarzyszenia, a także innych funkcjonujących w jego ramach organizacji. Po drugie, stanowiący zabezpieczenie kapitał zakładowy spółki kapitałowej zwiększa atrakcyjność klubu dla partnerów biznesowych, podczas gdy pozostali wspólnicy, z powodu ograniczenia odpowiedzialności, nie ponoszą osobistego ryzyka. W czasach rosnących kwot transferowych i wynagrodzeń dla piłkarzy oraz wynikające z tego potrzeby finansowe forma prawna spółki kapitałowej zapewnia, w porównaniu z zarejestrowanym stowarzyszeniem, większą elastyczność w pozyskiwaniu kapitału. Możliwości obejmują bezpośrednio pozyskanie kapitału zewnętrznego od inwestorów, aż po innowacyjne formy finansowania, takie jak finansowanie typu mezzanine.

Na pierwszy plan tych przemysłów wysuwa się jednak pytanie o to, którą formę prawną najlepiej wybrać w procesie przekształceń. Stowarzyszenia macierzyste 18 licencjonowanych klubów Bundesligi i 2. Bundesligi w sezonie 2013/14, działających w formie spółki kapitałowej, już odpowiedziały sobie na to pytanie - dziesięć z nich zdecydowało się na formę prawną spółki komandytowo-akcyjnej (komplementariuszem jest osoba prawna - spółka z ograniczoną odpowiedzialnością), sześć - na spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, a dwa - na spółkę akcyjną.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Wśród sześciu klubów, które działają w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, znajdują się m.in. Bayer Leverkusen, VfL Wolfsburg, TSG Hoffenheim i FC Ingolstadt. Forma prawna sp. z o.o. do tej pory była wybierana wtedy, gdy jedynie bardzo mały, wybrany krąg wspólników miał być trwale związany z daną organizacją. Właśnie ten aspekt nabiera, w przypadku sp. z o.o., szczególnego znaczenia, ponieważ dalsze zbycie udziałów przez wspólników jest trudne z powodu braku aktywnego rynku obrotu udziałami na podobieństwo giełdy. Dodatkowo, sprawę utrudnia fakt, iż przeniesienie udziałów w spółce z o.o. wymaga notarialnego poświadczenia oraz, jeśli przewiduje to statut, zgody spółki lub wspólników.

Granice przyjmowania dalszych wspólników wyznacza, oprócz stowarzyszenia macierzystego, zawarta w zasadach związku DFB i stowarzyszenia klubów ligowych tzw. Reguła 50+1, zgodnie z którą spółka kapitałowa - a więc również sp. z o.o. - może uzyskać licencję na udział w rozgrywkach ligowych tylko

Refleksje na temat formy prawnej klubów Bundesligi

wtedy, gdy stowarzyszenie macierzyste jest udziałowcem większościowym, tzn. ma co najmniej 50%+1 udziałów uprawniających do głosu. Większościowy pakiet musi zapewniać stowarzyszeniu odpowiedni wpływ na działalność spółki kapitałowej i możliwość decydowania o jej losach. Konieczne jest zachowanie zgodności z regułą 50+1 pozyskując środki finansowe od inwestorów poprzez przystąpienie kolejnych współników lub przy wyłączeniu prawa pierwotnych współników i tym samym stowarzyszenia macierzystego do poboru nowych akcji. W każdym przypadku zaleca się wcześniejsze przeprowadzenie stosownych konsultacji i uzgodnienie działań ze stowarzyszeniem klubów ligowych, aby uniknąć powstających w związku z tym prawnych problemów dotyczących licencjonowania.

Statuty związku DFB oraz stowarzyszenia klubów ligowych przewidują jedyne dopuszczalne odstępstwo od Reguły 50+1 i tym samym możliwość uzyskania większościowego pakietu udziałów przez stronę trzecią, kiedy przedsiębiorstwo nieprzerwanie, od ponad 20 lat poważnie wspiera działalność piłkarską macierzystego stowarzyszenia. W takim przypadku prezydium związku DFB lub zarząd stowarzyszenia klubów ligowych może, w pojedynczych przypadkach, zastosować wyjątek. Do tej pory z odstępstwa od Reguły 50+1 skorzystały dwa „kluby zakładowe”: Bayer Leverkusen i VfL Wolfsburg, co wyraźnie świadczy, że procedura ta jest stosowana w wyjątkowych sytuacjach.

Spółka akcyjna i spółka komandytowo-akcyjna (komplementariusz: sp. z o.o.)

W formie prawnej spółki akcyjnej w sezonie 2013/14 w Bundeslidze występowały dwa kluby: FC Bayern i Eintracht Frankfurt,

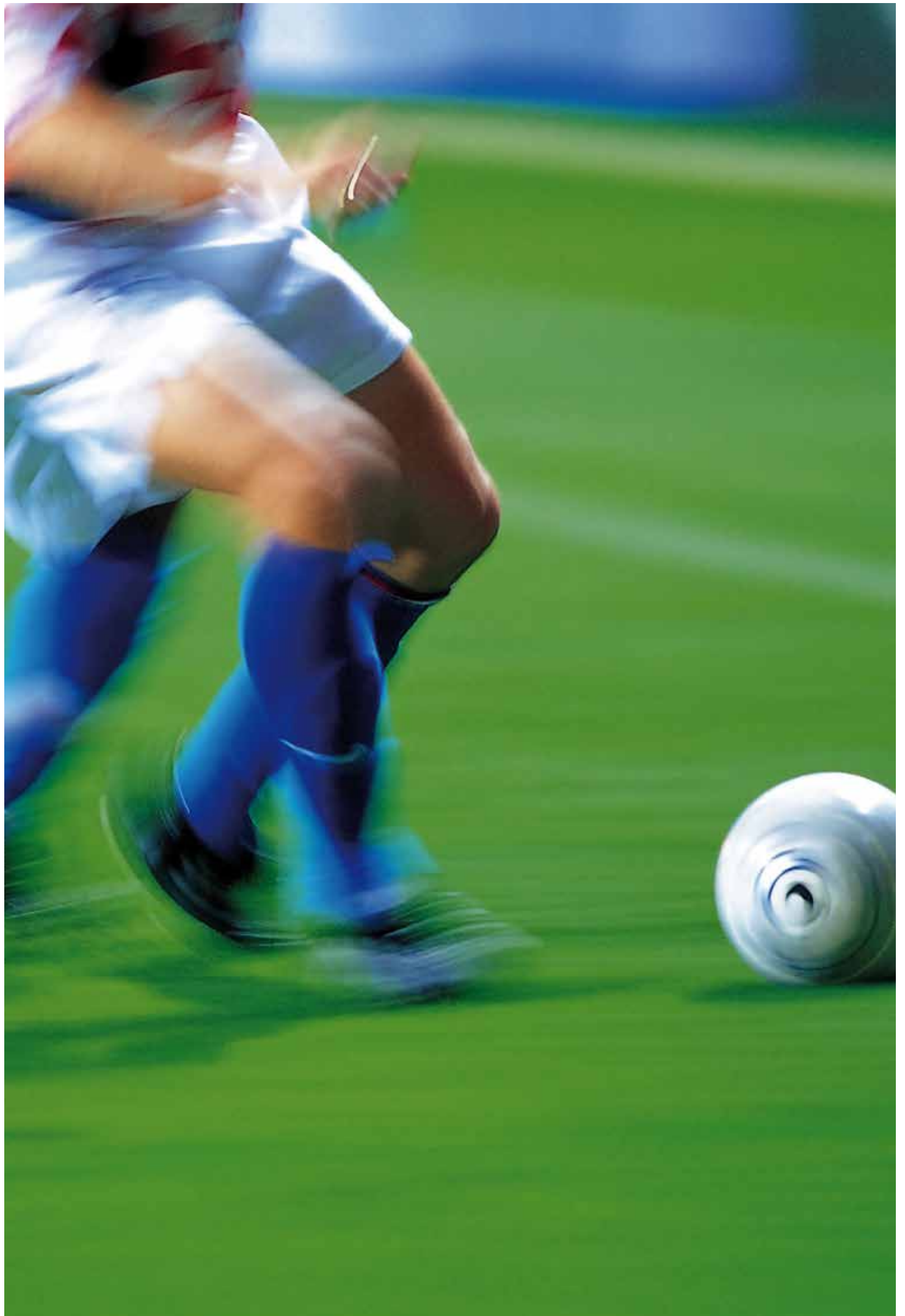
natomiast formę spółki komandytowo-akcyjnej, w której komplementariuszem jest sp. z o.o., miało w dwóch pierwszych klasach rozgrywkowych dziesięć klubów, w tym m.in.: Borussia Dortmund, Hannover 96, Hertha BSC Berlin, 1. FC Köln i TSV 1860 Monachium. W porównaniu z sp. z o.o. formy prawne spółki akcyjnej oraz prawnie najbardziej skomplikowanej spółki komandytowo-akcyjnej z komplementariuszem w postaci sp. z o.o. umożliwiają sprzedaż udziałów w klubach szerokiemu gronu nabywców w ramach publicznego obrotu. Jest to o tyle łatwiejsze, że w przypadku obu form prawnych akcje mogą zmieniać właścicieli bez poświadczenia, a dalsze ich zbywanie jest możliwe po dopuszczeniu do obrotu nimi na giełdzie. Z możliwości notowania na giełdzie do tej pory skorzystała jedynie Borussia Dortmund.

W przypadku spółki akcyjnej poszerzanie grona akcjonariuszy jest ograniczone zasadami związku DFB i spółki DFL tak samo jak w przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, tzn. Regułą 50+1. Chcąc uniknąć naruszenia można - przy założeniu równego podziału większości z prawem głosu i kapitałowej - udostępnić zewnętrznym inwestorom jedynie (pomniejszoną o 1 udział) połowę kapitału zakładowego. Wprawdzie zgodność z Regułą 50+1 można zapewnić również poprzez emisję kolejnych akcji uprzywilejowanych bez prawa głosu, jednak działania takie są możliwe tylko w ograniczonym zakresie i tylko w konkretnym celu. Po pierwsze, zgodnie z prawem emisja akcji uprzywilejowanych bez prawa głosu jest możliwa tylko do wysokości połowy kapitału zakładowego. Po drugie, istnieje ryzyko uzyskania prawa głosu po dwóch latach nieskorzystania z przywileju danego przez akcje. Prowadzi to do naruszenia Reguły 50+1,

gdy prawo głosu uzyskane przez nieskorzystanie z przywilejów ma zostać umorzone. Niezależnie od wysokości zainwestowanego kapitału Reguła 50+1 prowadzi, w przypadku spółek akcyjnych, do tego, że nowy inwestor nie może uzyskać decydującego wpływu na spółkę, co powoduje negatywną ocenę takiej inwestycji.

Dodatkowo, w przypadku spółek akcyjnych należy uważać na to, aby określone decyzje walnego zgromadzenia dotyczące np. zmian statutu lub zmniejszenia kapitału, były podejmowane kwalifikowaną większością głosów, czyli co najmniej 75% przedstawicieli kapitału obecnego podczas głosowania. W takim przypadku macierzyste stowarzyszenie powinno pozwolić na obejmowanie przez inwestorów zewnętrznych maksymalnie 24,9% akcji, aby zawsze samodzielnie podejmować decyzje. Prowadzi to do dalszej redukcji możliwości wpływu na spółkę ze strony inwestorów.

Zasady związku DFB i spółki DFL przewidują istniejący, przynajmniej na papierze, wyjątek od Reguły 50+1 dla spółki komandytowo-akcyjnej, w której komplementariuszem jest sp. z o.o. W tym przypadku zewnętrzni inwestorzy mogą wejść w posiadanie ponad połowy udziałów z prawem głosu, jeśli macierzystemu stowarzyszeniu zostanie w inny sposób zapewniona pozycja o charakterze udziałowca większościowego. Koniecznym warunkiem jest objęcie przez stowarzyszenie lub jego spółkę zależną roli komplementariusza i możliwość nieograniczonego wykonywania ustawowo przyznawanych w tej roli uprawnień w zakresie reprezentacji i prowadzenia działalności. Ponadto, w statucie sp. z o.o. SKA wyłączone musi zostać zastrzeżenie zgody akcjonariuszy komandytowych



w zakresie prowadzenia spółki przez komandytariusza. W ten sposób zewnętrzny inwestor może, w odróżnieniu od spółki akcyjnej, nabyć ponad połowę udziałów w kapitale zakładowym, jednak jego wpływ na spółkę będzie ograniczone, tak jak w przypadku spółki akcyjnej. Ten aspekt może - przy założeniu dążenia inwestora do uzyskania wpływu i możliwości decydowania o podmiocie będącym przedmiotem inwestycji - przekładać się na negatywną ocenę inwestycji.

Pozostałe kwestie związane z wyborem formy prawnej

Oprócz możliwości wprowadzania zewnętrznych inwestorów do grona współników klubu, prowadzonego jako spółka kapitałowa, w ramach pozyskiwania środków finansowych, podczas wyboru formy prawnej oraz wynikających z tego różnych zmian organizacyjnych są jeszcze inne kwestie warte uwzględnienia.

M.in. złożone struktury spółki kapitałowej, które - w zależności od wybranej formy prawnej - należy utworzyć w wydzielanej sekcji piłkarskiej, co wiąże się z dodatkowymi organami (zarząd lub rada nadzorcza) oraz wyższymi kosztami i nakładami. Ponadto, mogą pojawić się dalsze zobowiązania w rachunkowości, kontroli i jawności danych, szczególnie w spółkach notowanych na giełdzie, jak ma to miejsce w przypadku Borussia Dortmund będącej sp. z o.o. SKA.

Nie do pominięcia są również większe wymagania organizacyjne w zakresie działalności operacyjnej, które pojawiają się po prawnym wydzieleniu sekcji

piłkarskiej z macierzystego stowarzyszenia, co oznacza konieczność uwzględnienia skutków podatkowych. Można to zapewnić np. przez zawarcie umowy o dokonanie określonej czynności między spółką kapitałową a macierzystym stowarzyszeniem, w której - oprócz świadczeń wzajemnych stron oraz odpowiednich rozliczeń weryfikowalnych zewnętrznie - należy ustalić warunki płatności.

Do prawnych i organizacyjnych kwestii dochodzą podatkowe skutki wszelkich działań, które mogą pojawić się w ramach i w momencie wydzielenia sekcji piłkarskiej z macierzystego stowarzyszenia w formie spółki kapitałowej, jak również w trakcie jej działania. Sp. z o.o. SKA, jako forma mieszana spółki kapitałowej i osobowej, pociąga za sobą inne zobowiązania podatkowe niż klasyczna spółka kapitałowa.

Wniosek

Z powodu ryzyka naruszenia zobowiązań wynikających z formy prawnej i z uwagi na ciągle rosnące wymagania w zakresie finansowania należy w średnim okresie oczekiwać przekształceń w klubach do tej pory działających jako zarejestrowane stowarzyszenia. Kwestia wyboru konkretnej formy prawnej dla danego stowarzyszenia oraz to, czy złożona struktura obecnie dominującej formy prawnej sp. z o.o. SKA będzie, z uwagi na zakres swobód, rzeczywiście najlepsza wymaga rozpatrywania poszczególnych przypadków indywidualnie oraz przeprowadzenia gruntownych analiz i konsultacji prawnych, finansowych oraz podatkowych. Przekształcenia strukturalne

zawsze wymagają dobrego przygotowania i przemyślanego wyboru formy prawnej, ponieważ ponowna zmiana organizacyjna, w późniejszym czasie, może pociągać za sobą kolejne konsekwencje prawne, finansowe oraz podatkowe.

Autorzy

Josef Christ

Partner w dziale audytu | EY

josef.christ@de.ey.com

Dr. Claus Elfring

Partner w dziale prawnym | EY

claus.elfring@de.ey.com

Christoph Linck

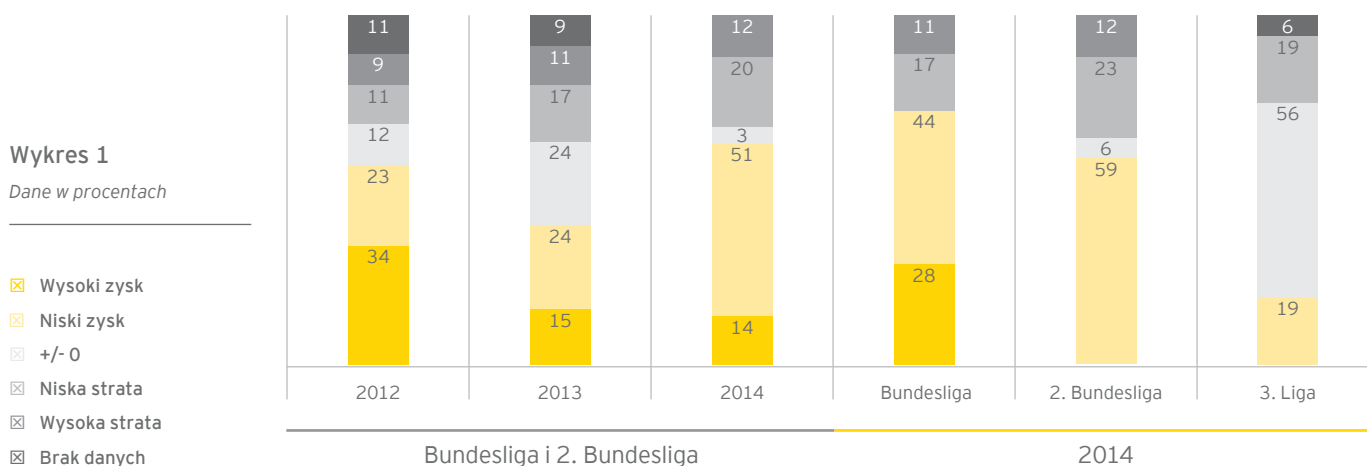
Starszy doradca w dziale prawnym | EY

christoph.linck@de.ey.com

3

Sytuacja finansowa zawodowego futbolu

Jaki wynik netto (po opodatkowaniu) osiągnął Pana/Pani klub w ubiegłym sezonie?



Jak już stwierdził Oliver Kahn w swoim wprowadzeniu, pod względem ekonomicznym niemiecki futbol ma się dobrze. Badanie EY potwierdza pozytywną sytuację: 65% klubów z Bundesligi i 2. Bundesligi wypracowało zyski. Udział klubów, których zysk oscylował w granicach zera w

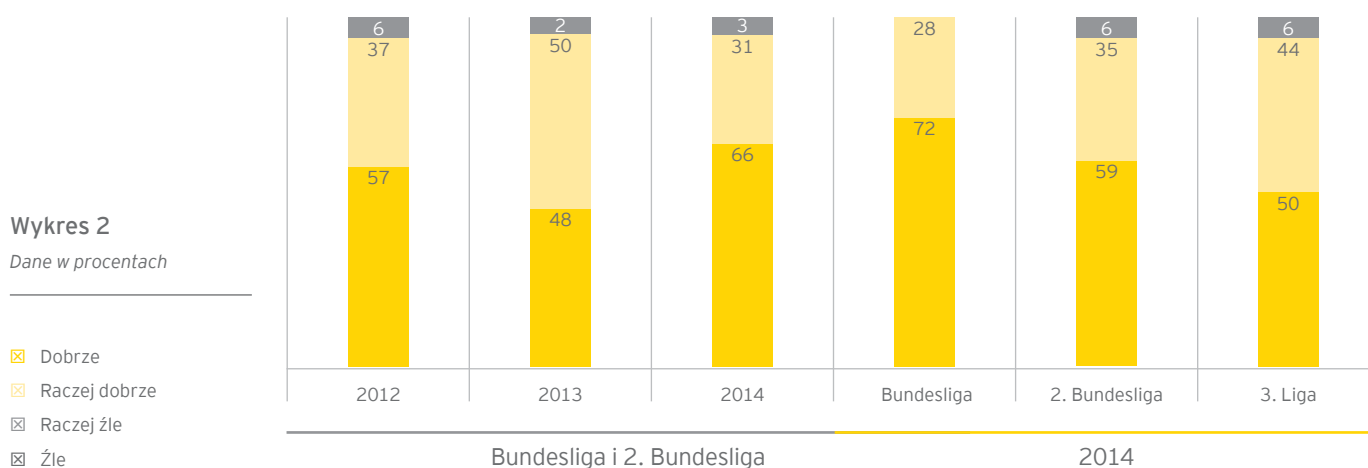
zeszłorocznym badaniu wyniósł 24%. W tym roku zmniejszył się do 3%.

Należy przyjąć, że wiele klubów osiągających zyski w zeszłym roku znalazło się w powyższej grupie także w tym roku i polepszyło przychody. Analiza poszczególnych lig pokazuje, że

najwyższa klasa rozgrywkowa cieszy się największym powodzeniem ekonomicznym: w Bundeslidze zyski wypracowało 72% klubów, czyli nieco więcej niż rok temu. Również 2. Bundesliga i 3. Liga wykazały wyniki lepsze niż w poprzednim sezonie.

Przegląd sytuacji finansowej branży piłkarskiej

Jak ocenia Pan/Pani aktualną sytuację ekonomiczną branży piłkarskiej w Niemczech?



Respondenci oceniają sytuację ekonomiczną całej branży z optymizmem, podobnie jak własną kondycję finansową: 66% klubów Bundesligi i 2. Bundesligi uważa, że branża jest w dobrej sytuacji (w poprzednim roku uważało tak 48%). W niewielkim stopniu oceny różnią się w zależności od przynależności ligowej:

Bundesliga jest bardziej optymistyczna od 2. Bundesligi (która, w porównaniu z zeszłym rokiem, wyraźnie się poprawiła – 59% respondentów uważa ogólną sytuację ekonomiczną za dobrą, podczas gdy w zeszłorocznym badaniu uważało tak jedynie 33%). Po rozszerzeniu perspektywy o 3. Ligę wyraźnie widać, że

oceny trzecioligowców w porównaniu z 2. Bundesligą są jeszcze bardziej zachowawcze. Ogólnie jednak wynik uzyskany w 3. Lidze jest zasadniczo dobry, na poziomie podobnym do zeszłorocznego badania.

„Niemiecki futbol odrobił swoją pracę domową i cieszy się dobrą sytuacją finansową.”

Hubert Barth

Partner | Kierownictwo regionu południowego | EY

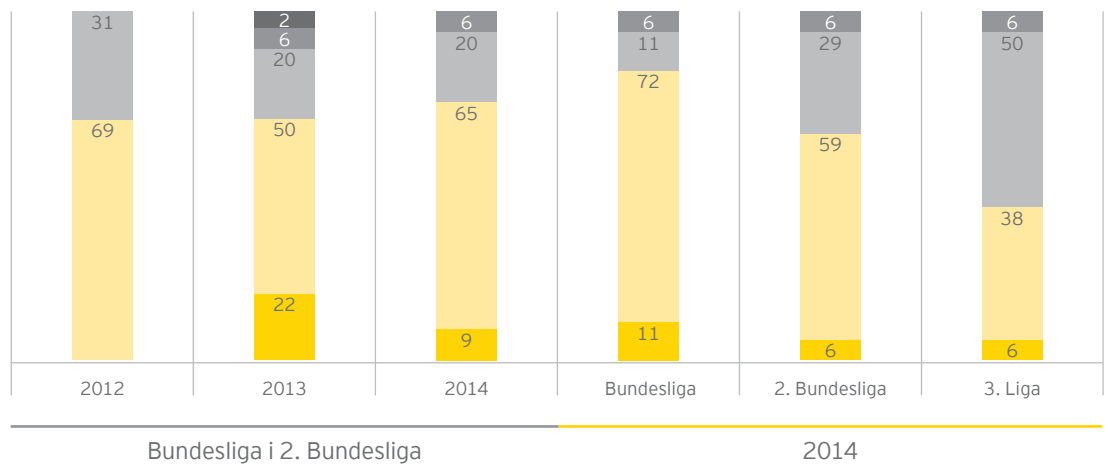
Utrzymanie
optymistycznej
perspektywy: sytuacja
ekonomiczna będzie
się dalej poprawiać,
choć niezbyt
szybko

Jak Pana/Pani zdaniem będzie się rozwijać sytuacja ekonomiczna niemieckiej piłki nożnej w sezonie 2014/15?

Wykres 3

Dane w procentach

- Wyraźna poprawa
- Lekka poprawa
- Bez zmian
- Lekkie pogorszenie
- Wyraźne pogorszenie



O ile obecnie branża piłkarska cieszy się ogólnie dobrą kondycją ekonomiczną, o tyle opinie o kolejnych sezonach są bardziej zachowawcze. Wprawdzie wyraźnie przeważa liczba klubów, które oczekują dalszej poprawy sytuacji, jednak oczekiwania przed poprzednim sezonem były formułowane bardziej optymistycznie niż obecnie: 22% klubów Bundesligi i 2. Bundesligi oczekiwało w 2013 r. wyraźnej

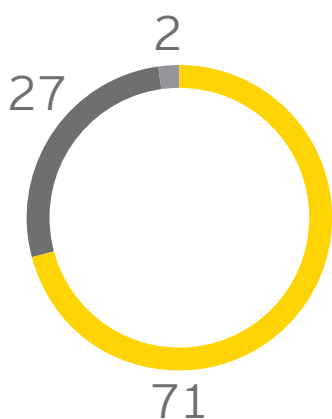
poprawy. Teraz sądzi tak jedynie 9% klubów. Ale przeważa optymizm: 65% klubów zakłada, że sytuacja poprawi się przynajmniej w niewielkim stopniu. Największe oczekiwania są w Bundeslidze: 83% respondentów uważa, że sytuacja raczej lub wyraźnie się poprawi. Jeśli przewidywania te się spełnią, długo trwająca historia sukcesów niemieckiego futbolu znajdzie swoją kontynuację

- najwyższa niemiecka klasa rozgrywkowa, według danych spółki DFL, niemal podwoiła swoje przychody w ciągu niecałych dziesięciu lat. Bundesliga nieco rozjaśnia ogólnie stłumiony optymizm.

Branża piłkarska
ogółem: przychody
oraz wydatki będą
rosnąć

Sezon 2014/15

Łączne przychody w sezonie 2014/15...



Wykres 4

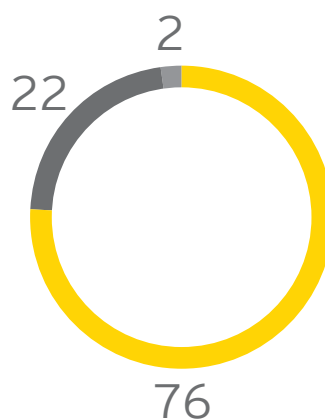
Dane w procentach

Badana grupa: Bundesliga,
2. Bundesliga i 3. Liga

- ... wzrosną
- ... nie zmienią się
- ... spadną

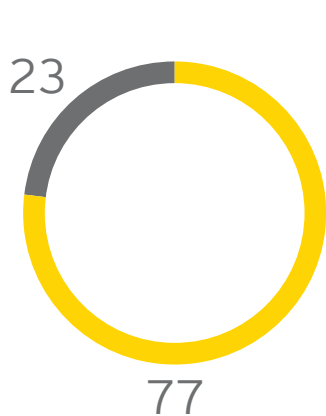
Prognoza 5-letnia

Łączne przychody w nadchodzących pięciu latach ...



Sezon 2014/15

Łączne wydatki w sezonie 2014/15...



Wykres 5

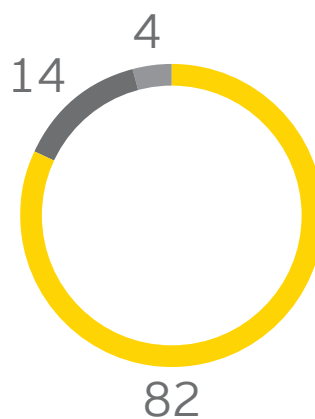
Dane w procentach

Badana grupa: Bundesliga,
2. Bundesliga i 3. Liga

- ... wzrosną
- ... nie zmienią się
- ... spadną

Prognoza 5-letnia

Łączne wydatki w nadchodzących pięciu latach...



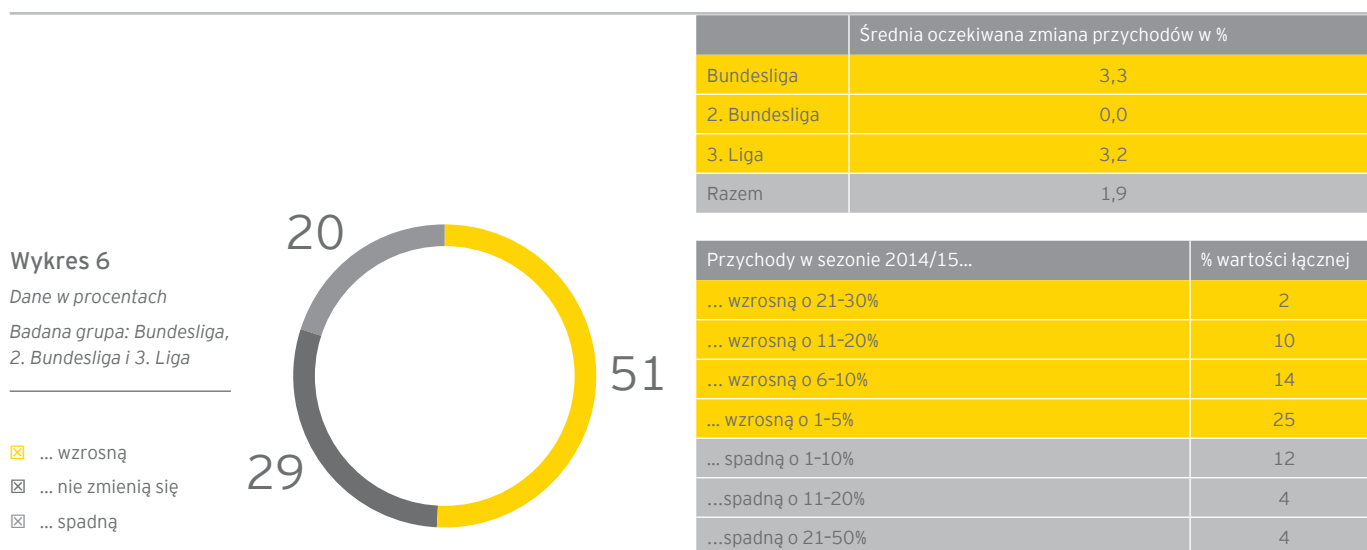
Zachowawcze prognozy pojawiają się również w odpowiedziach na pytanie, czy kluby przewidują ogólny wzrost przychodów branży. Wyraźna większość

spodziewa się wzrostu (71% w odniesieniu do sezonu 2014/15 i 76% w odniesieniu do najbliższych pięciu lat). Jednocześnie powinny rosnąć wydatki - tego spodziewa

się jeszcze większa liczba klubów (odpowiednio 77% i 82%).

Przegląd sytuacji finansowej

Przychody w sezonie 2014/15...



Perspektywy poszczególnych klubów oceniane są podobnie jak cała branża piłkarska. 51% dyrektorów zakłada wzrost przychodów w swoich klubach. Jednak co piąty liczy się ze zmniejszeniem przychodów swojego klubu, przy czym negatywne perspektywy zgłaszają nieproporcjonalnie często przedstawiciele klubów drugoligowych. Możliwe, że winne stanu rzeczy są te kluby, które spadły

w końcowej tabeli ligi w porównaniu z poprzednim sezonem. Co drugi klub w 2. Bundeslidze pogorszył swoją pozycję. Zmniejszenie przychodów może więc wynikać z malejących wpływów ze sprzedaży praw telewizyjnych, które stanowią znaczne źródło przychodów. Także te kluby, które mimo lekkiej poprawy nadal zajmują dolną część tabeli, mogą - w zależności od kultury fanów

- mieć mniejszą liczbę widzów i gorszą sprzedaż towarów promocyjnych.

Kluby oczekujące wzrostu przychodów spodziewają się zmiany w granicach 1% do 5%. Średnio, we wszystkich trzech klasach rozgrywkowych, szacuje się wzrost przychodów o niecałe 2%.

Istnieje niewiele obszarów zarówno w życiu zarówno publicznym, jak i prywatnym, w których sukces dawałby się obiektywnie zmierzyć. Mistrzostwo jest jednak zawsze, niezależnie od kategorii, dowodem sukcesu. W piłce nożnej, tak jak w innych dyscyplinach sportowych, mówi się po prostu: „Jesteśmy najlepsi!”. Zwłaszcza jeśli jest to sukces sportowy związany z Mistrzostwem Świata. Ale każdy sukces od zawsze cementuje tożsamość osób, które w nim uczestniczą bezpośrednio jako członkowie zwycięskiej drużyny lub pośrednio jako fani i kibice. Zwłaszcza w drugiej połowie XX w. sukces sportowy zyskał silne znaczenie gospodarcze, ponieważ coraz więcej przedsiębiorstw angażowało w sport w charakterze sponsorów. Sport stał się nośnikiem komunikatów promujących dane przedsiębiorstwo lub jego produkty. Dążenie do sukcesu oraz jego „spieniężenie” w pewien sposób nakładają się na siebie. Utrudnia to, zwłaszcza w przypadku porażek, precyzyjną analizę przyczyn kryzysu oraz sformułowanie odpowiednich zaleceń, by przewyciężyć wykryte słabości. W piłce nożnej zjawisko to występuje w jeszcze ostrzejszej postaci z powodu popularności - futbol należy do tych dyscyplin, które pociągają za sobą silne zaangażowanie emocjonalne, a to bardzo często dodatkowo utrudnia przeprowadzanie trzeźwych, obiektywnych analiz czynników wpływających na odniesienie sukcesu.

Metodyczne postępowanie w restrukturyzacji przedsiębiorstw

W ramach restrukturyzacji przedsiębiorstw identyfikowane przyczyny kryzysu są metodycznie i systematycznie analizowane. Wskazuje się problematyczne obszary, określa rozmiar kryzysu i formułuje odpowiednie zalecenia. Ich celem jest odwrócenie

panującego trendu. Dlatego poszczególne symptomy kryzysu są przyporządkowywane do poszczególnych jego stadiów. Umożliwia to wyznaczenie priorytetowych działań i gwarantuje możliwość odtworzenia warunków ramowych sukcesu biznesowego, o ile wszystkie przyczyny kryzysu zostaną w pełni przeanalizowane i usunięte.

W ramach restrukturyzacji i wywodzącej się z niej analizy kryzysu wyróżnia się następujące stadia, które mogą prowadzić do upadłości, o ile nie zostaną skutecznie przeprowadzone działania naprawcze:

- ▶ Kryzys interesariuszy
- ▶ Kryzys strategii
- ▶ Kryzys produktu i sprzedaży
- ▶ Kryzys sukcesu
- ▶ Kryzys płynności finansowej

Obiektywna ocena stadiów kryzysu i ich rozmiaru odbiega przy tym często od samooceny organizacji. Dlatego najczęściej analizę sytuacji prowadzą wyspecjalizowane podmioty zewnętrzne. Takie postępowanie, rozpowszechnione w procesach, uzdrawiania przedsiębiorstwa i ma na celu oszacowanie zakresu kryzysu. Można je przenieść bezpośrednio na grunt zawodowego futbolu i stosować do analizy klubów, którym trudniej o sukces ekonomiczny.

Przeniesienie sposobu postępowania w zakresie restrukturyzacji przedsiębiorstw na grunt zawodowego futbolu

W ramach postępowania licencyjnego dopuszczającego kluby do rozgrywek Bundesligi i 2. Bundesligi spółka DFL regularnie ocenia ich kondycję ekonomiczną. Na podstawie dostarczonych przez wnioskodawcę dokumentów biznesowych DFL sprawdza,

czy środki finansowe klubu wystarczą na prawidłową realizację zadań związanych z uczestnictwem w rozgrywkach do końca sezonu. Jeśli przeprowadzona przez DFL ocena wykaże braki płynności po stronie wnioskującego klubu, ma on możliwość zgłoszenia, w przewidzianym terminie, dalszych płynnych środków, którymi dysponuje w celu finansowania uczestnictwa w rozgrywkach do końca sezonu.

W swojej ocenie ekonomicznej kondycji klubów DFL zwraca przede wszystkim uwagę na płynność finansową i wypłacalność wnioskodawcy. Ogólna ocena funkcjonowania organizacji wnioskodawcy i sprawności tworzących ją struktur nie stanowi - i nie może nawet stanowić - przedmiotu oceny przeprowadzonej przez DFL. Doświadczenie pokazuje jednak, że wymóg przedstawienia dowodów płynności może stać się problemem, gdy przez długi czas klubowi nie udaje się odnieść sukcesu sportowego i wynikającego z niego sukcesu gospodarczego, a strukturalne problemy klubu są zaniedbywane lub ignorowane.

Podstawowym warunkiem sukcesu sportowego klubu jest, w przypadku sportów zespołowych, a zwłaszcza w przypadku futbolu, trwałe przywiązanie czołowych graczy. Zawodowi piłkarze podejmują decyzje w sprawie gry dla danego klubu na podstawie ogólnej koncepcji sportowej danej drużyny i indywidualnych możliwości rozwoju, a także uwzględniając czynniki finansowe, czyli ich osobiste wynagrodzenie. Bez wystarczającej i znacznej bazy kapitałowej, wysokiej oraz trwałej dochodowości możliwości klubów piłkarskich w negocjacjach z piłkarzami i ich doradcami są mocno ograniczone.

Brak wyników = brak struktury?

Spostrzeżenia z walki z kryzysem

Ekonomiczna kondycja klubu stanowi decydujący warunek, by przyciągnąć pożądaną gronę graczy lub przedłużyć umowy z kluczowymi piłkarzami. Do zapewnienia dobrej kondycji ekonomicznej i trwałej konkurencyjności konieczne jest, zwłaszcza w trudnych i przynoszących niewiele sukcesów czasach, krytyczne spojrzenie na własną strukturę i pełne przeanalizowanie sytuacji pozwalające stworzyć warunki do zwiększenia dochodowości. Jeśli klub odrobi pracę domową i zwiększy atrakcyjność ma większe szanse na pozyskanie od inwestorów niezbędnego kapitału.

Ale jak dokładnie wyglądają poszczególne stadia kryzysu w futbolu?

W futbolu zawodowym emocjonalnie nacechowane zainteresowanie wszystkich uczestników, zwłaszcza działaczy, nie jest niczym niezwykłym (**kryzys interesariuszy**). Chcąc wyznaczyć kierownictwu operacji piłkarskich konkretne ramy działania, należy stworzyć jasne struktury nadzoru i zdefiniować zakresy odpowiedzialności. Tylko wtedy kierownictwo będzie w stanie wzmacniać kondycję ekonomiczną klubu i tym samym tworzyć warunki do pozyskania inwestorów i polepszenia bazy kapitałowej. Związane z tym są wysokie wymagania dotyczące przejrzystości działań gospodarczych, jasnych reguł kontroli i zatwierdzania, które - w zależności od wybranej formy prawnej i orientacji rynku kapitałowego - mogą wymuszać wprowadzenie znacznych zmian w istniejących strukturach, procesach biznesowych i wymogach raportowania.

O pojawieniu się **kryzysu strategii** świadczą ciągłe zmiany koncepcji ukazujące brak jakiegokolwiek pomysłu na

działalność. W przypadku futbolu przejawia się to w postaci częstych zmian dyrektorów sportowych i trenerów, nawet w trakcie sezonu. Tylko w przypadku stworzenia jasnych i trwałych warunków ramowych oraz opracowania długofalowej strategii kierownictwo może spójnie realizować koncepcję finansową i sportową.

Kryzys produktu i sprzedaży jest często połączony z brakiem sportowych sukcesów. Oznacza spadek przychodów. Duża część przychodów jest bezpośrednio lub pośrednio związana z sukcesem sportowym, np. pieniądze z transmisji telewizyjnych, klienci VIP, obecność sponsora na koszulkach, dostawca wyposażenia, reklamy na bandach na stadionie oraz wpływy z biletów. Dlatego istnieje ścisły związek między powodzeniem lub jego brakiem w wymiarze sportowym a biznesowym sukcesem klubu. Również sprzedaż towarów promocyjnych i zyski z transferów mają duże znaczenie w rachunku przychodów. W przypadku sukcesów sportowych obserwuje się wzrost, natomiast w przypadku braku sukcesów - spadek.

Malejące przychody pociągają za sobą w **kryzysie sukcesu** zmiany w strukturze kosztów, tzn. redukcję źródeł największych kosztów. Przede wszystkim są to wynagrodzenia piłkarzy, ponieważ stanowią największą pozycję kosztową. Samo zmniejszenie wynagrodzeń zawodników może, w perspektywie niezbędnego sukcesu sportowego, przynieść efekt przeciwny do zamierzonego. Dlatego zamiast obniżyć pensje należy stworzyć rozsądny system motywacyjny i uelastyczyć wynagrodzenia. Można zastosować takie struktury wynagradzania, które będą uzależnione od sukcesu drużyny i/lub

indywidualnego, tym samym odwołując się do kwestii premii.

Kryzys płynności finansowej stanowi etap końcowy ogólnego kryzysu - również w futbolu. To stadium kryzysu należy zwalczać, aby uniknąć często zagrażającej na tym etapie niewypłacalności. Z reguły występuje wtedy silna presja czasowa, a możliwości działania są już mocno ograniczone.

Dostępne rezerwy (tzw. srebrna zastawa) zostały spieniężone już wcześniej lub w kryzysie tracą na wartości. Możliwe transfery zawodników pod presją nie obniżają wprawdzie wartości rynkowej zawodnika, ale redukują, z powodu istniejącej konieczności sprzedaży, potencjalny zysk z transakcji. Spada również wartość posiadanego stadionu, który mógłby zostać spieniężony poprzez sprzedaż, a następnie długoterminowy wynajem. Wartość stadionu jest bezpośrednio związana z jego wykorzystaniem lub jego zyskami.

Jeśli do zwalczania kryzysu płynności finansowej wymagane są działania stron trzecich (zwłaszcza instytucji kredytowych) w formie uzdrawiających wpłat i rezygnacji z wypowiedzenia istniejących opcji kredytowych, często kierownictwo jest zmuszone do przedstawienia całościowego planu wyjścia z kryzysu obwarowanego ścisłymi formalnymi wymogami (tzw. planu restrukturyzacji według standardu IDW 6). W planie należy przedstawić różnorodny dowody, szczególnie dotyczące trwałej zdolności do osiągnięcia rentowności, regulowania należności i konkurencyjności. Dodatkowo, takie plany uwzględniają przegląd wszystkich przyczyn kryzysu i nie ograniczają się do zapewnienia finansowania działalności jedynie w następnym sezonie.



Doświadczenie pokazuje, że bez wcześniejszego przygotowania, w tym przede wszystkim bez przedstawienia pierwszego pomysłu na całościowy plan, zarówno powodzenie wniosku licencyjnego, jak i zgoda wszystkich interesariuszy uczestniczących w procesie restrukturyzacji (także inwestorów, których należy pozyskać na nowo) jest kwestią mocno wątpliwą. To sprawia, że wysiłki restrukturyzacyjne mogą się okazać całkowicie bezowocne.

Wniosek

Sportowy kryzys można skutecznie przezwyciężyć tylko wtedy, gdy wszystkie występujące przyczyny kryzysu zostaną całościowo i kompleksowo przeanalizowane, a następnie zneutralizowane, dzięki wprowadzeniu odpowiednich środków. Oprócz bezpośredniego uchronienia się od ryzyka upadłości w skutek zagrażającej lub już istniejącej niewypłacalności, szczególnie wymagane jest uspokojenie często mocno obciążonych emocjonalnie interesariuszy, np. poprzez wydzielenie sekcji piłkarskiej w formie spółki kapitałowej z macierzystego stowarzyszenia i stworzenie odpowiednich struktur nadzoru. Zrestrukturyzowane w ten sposób ramy działalności umożliwiają nie tylko wdrożenie długofalowego planu sportowego i biznesowego, ale także skuteczne pozyskanie inwestorów. Kapitał inwestorów pozwala wykorzystywać szanse pojawiające się na silnie konkurencyjnym rynku zawodników, aby

spokojnie wprowadzać konieczne do odniesienia sukcesu sportowego zmiany kadrowe w zespole.

Wprowadzenie niezbędnych zmian strukturalnych wymaga, oprócz starannego przygotowania, również dokładności w trakcie ich wprowadzania, a także odpowiedniej i aktywnej komunikacji. Należy przy tym odpowiednio uwzględnić często rozemocjonowanych interesariuszy. Żeby restrukturyzacja była skuteczna nie warto czekać z wprowadzeniem wymaganych zmian do wystąpienia poważnego kryzysu związanego z brakiem płynności finansowej. W czasach rosnącej zależności od sportowego i biznesowego sukcesu działalność sportowa oraz konkurencyjność zespołów piłkarskich będą rodziły coraz więcej pytań o jakość organizacji i struktur biznesowych oraz kierownictwa stojącego za drużyną. Dlatego konieczne zmiany strukturalne należy wprowadzać wcześniej i regularnie kontrolować ich efekty.

Autor

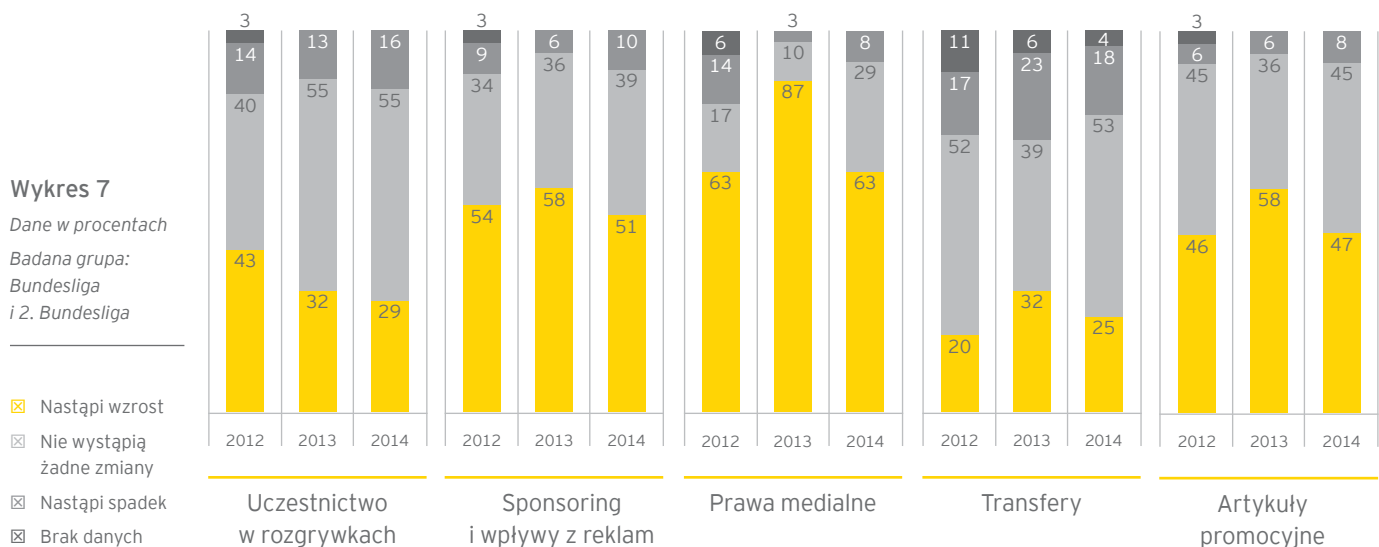
Bernd Richter

Partner w dziale doradztwa
transakcyjnego | EY

bernd.richter@de.ey.com

Zmiany przychodów

Jak ocenia Pan/Pani zmiany poniższych źródeł przychodów swojego klubu w nadchodzącym sezonie w porównaniu z poprzednim sezonem?



Przychody klubów opierają się na pięciu filarach, którymi są: uczestnictwo w rozgrywkach, sponsoring i wpływy z reklam, prawa medialne, zyski z transferów i sprzedaż artykułów promocyjnych. Analogicznie do zeszłorocznego badania spytaliśmy o przewidywane zmiany każdego z tych źródeł przychodów.

Ich przegląd pokazuje, że wszystkie są generalnie uważane za stabilne, a nawet

potencjalnie polepszające się. Przepytani przez nas menedżerowie oczekują wzrostu przychodów z udziału w rozgrywkach (tak jak przed rokiem): 84% respondentów spodziewa się w sezonie 2014/15 równie wysokich lub wyższych przychodów ze sprzedaży biletów oraz wynajmu powierzchni (np. przychody z wynajmu łóż dla VIP-ów) na stadionach. Jeszcze bardziej optymistyczne są oczekiwania względem sprzedaży artykułów promocyjnych.

W tym obszarze tylko 8% respondentów spodziewa się spadków w swoich klubach, natomiast niemal połowa (47%) prognozuje wzrost przychodów w sezonie 2014/15. Optymizm płynący z prognoz obejmujących wpływy ze sponsoringu i reklam jest jeszcze wyższy: 51% respondentów przewiduje wzrost. Należy przy tym zauważyć, że oczekiwania są wysokie przede wszystkim w Bundeslidze i 2. Bundeslidze. Menedżerowie trzecioligowców prognozują wyniki

Prawa medialne: wszystkie kluby Bundesligi oczekują wzrostu przychodów

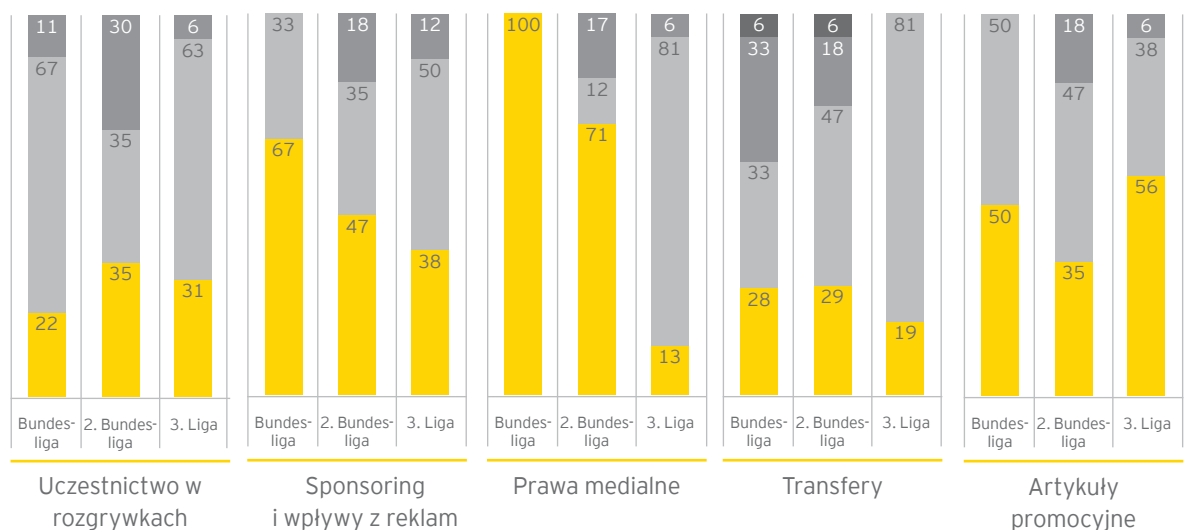
Jak ocenia Pan/Pani zmiany poniższych źródeł przychodów swojego klubu w sezonie 2014/15 w porównaniu z poprzednim sezonem?

Wykres 8

Dane w procentach

Badana grupa:
Bundesliga,
2. Bundesliga
i 3. Liga

- Nastąpi wzrost
- Nie wystąpią żadne zmiany
- Nastąpi spadek
- Brak danych



w sezonie 2014/15 nieco bardziej zachowawczo (zob. wykres 8).

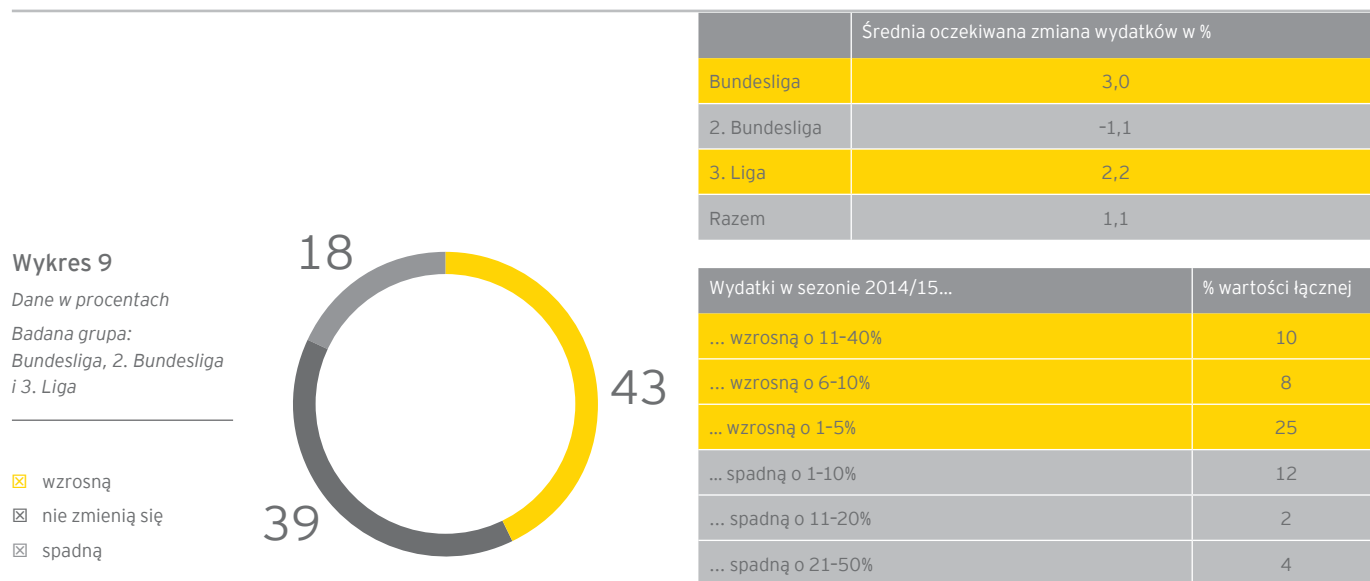
W opinii jednej czwartej respondentów przychody z działalności na rynku transferowym mają wzrosnąć, ale większość (53%) spodziewa się ich utrzymania się na obecnym poziomie. Warto zauważyć różnicę w prognozach w poszczególnych klasach rozgrywkowych (ponownie zob. wykres 8): jedna trzecia menedżerów z klubów najwyższej ligi

oczekuje spadku przychodów z transferów. Na szczęście takich przewidywań nie podziela żaden z menedżerów klubów trzecioligowych. Podobnie zróżnicowana jest sytuacja w prognozach przychodów z praw telewizyjnych - różnice między ligami są duże. Łącznie blisko dwie trzecie respondentów liczy na wzrost przychodów ze sprzedaży praw do transmisji telewizyjnych. Tym samym prawa medialne stają się źródłem

przychodów, którego wzrostu oczekuje największa liczba klubów. W Bundeslidze dotyczy to wszystkich klubów, w 2. Bundeslidze - siedmiu na dziesięć klubów, natomiast 3. Liga, ze względu na niezmienny klucz podziału środków, oczekuje stałego wzrostu tych przychodów.

Zmiany wydatków

Wydatki w sezonie 2014/2015...



W porównaniu z ogólnymi szacunkami dotyczącymi całej branży, w których wyraźna większość spodziewa się wzrostu wydatków (por. rozdział 3.1), plany budżetowe poszczególnych klubów wydają się ostrożniejsze. Blisko co piąty klub planuje zmniejszenie wydatków. Z drugiej strony 43% respondentów spodziewa się wzrostu wydatków w sezonie 2014/15. Średnio, we

wszystkich trzech klasach rozgrywkowych, kwota zakładanych wydatków ma wzrosnąć o 1%. W klubach, w których wydatki mają się skurczyć, cel oszczędnościowy wynosi blisko 16%. Wydaje się, że kluby są gotowe do inwestycji, przy czym starają się postępować z dużym wyczuciem – prowadząc mocno kontrolowaną ofensywę.

Przemawia za tym również fakt prognozowania wzrostu wydatków przez wiele klubów na stosunkowo niskim poziomie 1-5%. Jednak jest też немало klubów, w których wydatki mają skoczyć do góry nawet o 40%.

Kto chce oszczędzić,
ten ogranicza koszty
osobowe i kwoty
transferowe

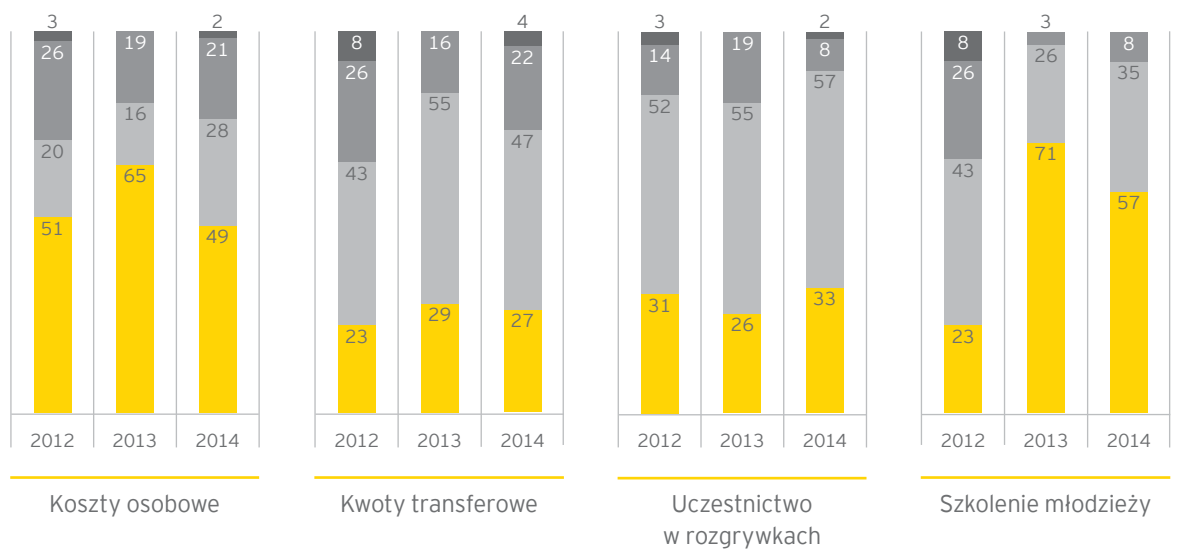
Jak ocenia Pan/Pani zmiany poniższych źródeł wydatków w swoim klubie w nadchodzącym sezonie w porównaniu z poprzednim sezonem?

Wykres 10

Dane w procentach

Badana grupa:
Bundesliga,
2. Bundesliga

- Nastąpi wzrost
- Nie wystąpią żadne zmiany
- Nastąpi spadek
- Brak danych



Zmiany wydatków w poszczególnych ligach: tendencje bardzo zróżnicowane

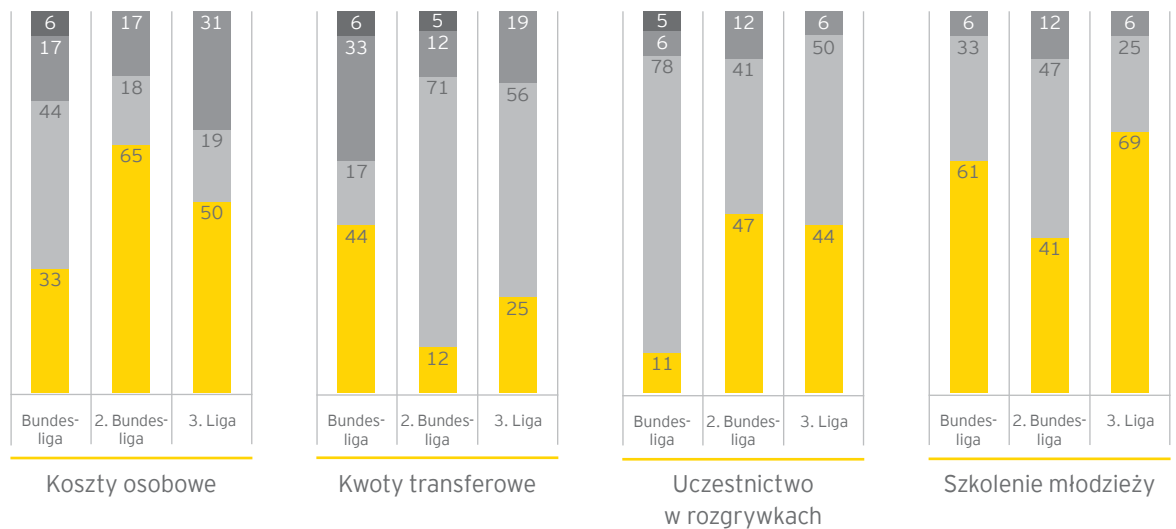
Jak ocenia Pan/Pani zmiany poniższych źródeł wydatków w swoim klubie w sezonie 2014/15 w porównaniu z poprzednim sezonem?

Wykres 11

Dane w procentach

Badana grupa:
Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga

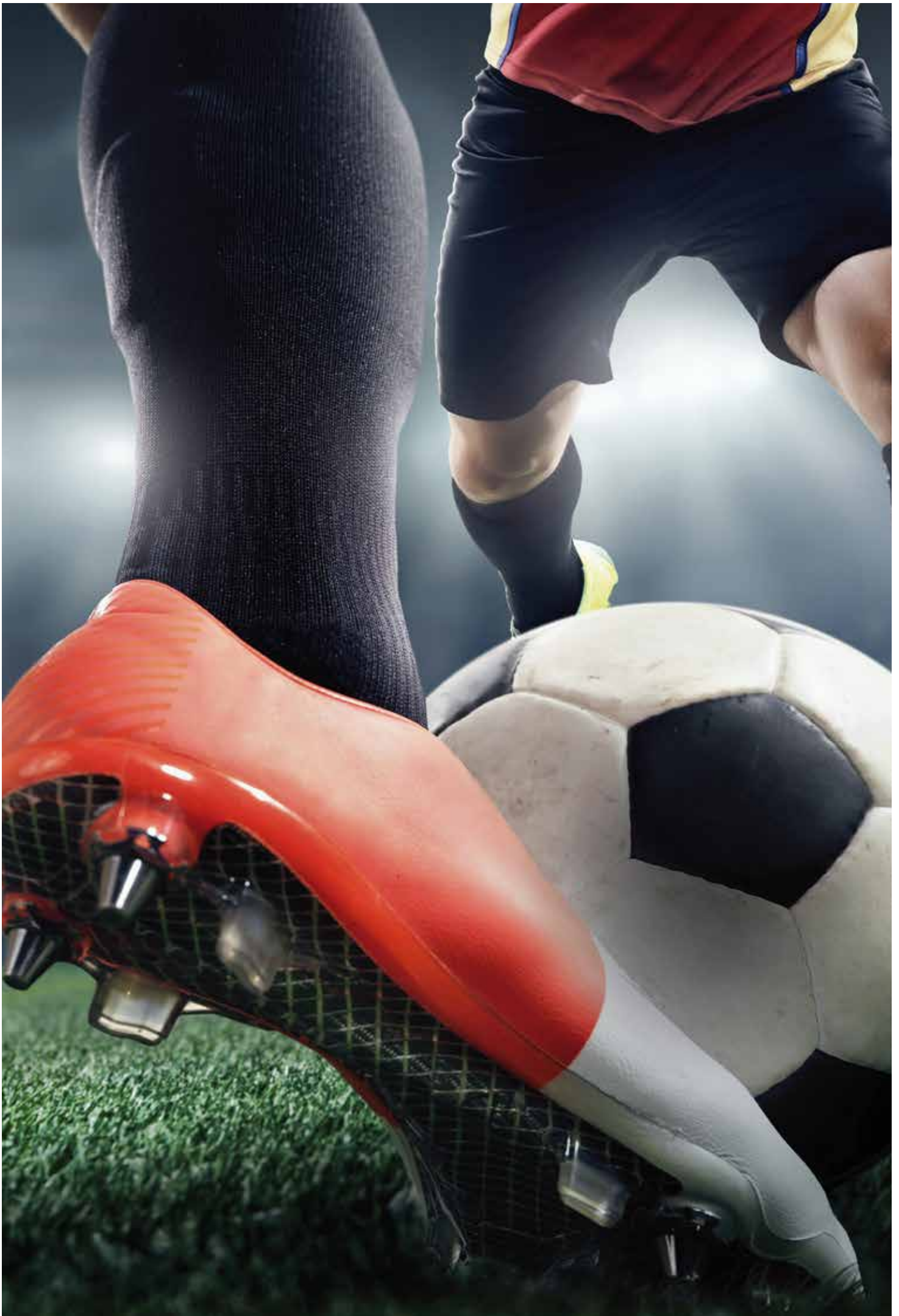
- Nastąpi wzrost
- Nie wystąpią żadne zmiany
- Nastąpi spadek
- Brak danych



Tylko 21% klubów założyło, jako swój cel, obniżenie kosztów osobowych. Niemal połowa spodziewa się wzrostu właśnie tych kosztów. Jeśli chodzi o sumy transferowe oczekiwania pozostają na podobnym poziomie jak rok temu. Niemal połowa respondentów spodziewa się niezmiennych wydatków, 22% prognozuje spadek, a 27% zakłada zwiększenie budżetu. Koszty uczestnictwa w rozgrywkach mają pozostać na tym samym poziomie (57%) lub wzrosnąć (33%). Udział w rozgrywkach to obszar,

w którym najczęściej, w porównaniu z zeszłym rokiem, są prognozowane wzrosty wydatków. Więcej środków niż w zeszłym roku ma zostać ponownie zainwestowanych w szkolenie młodzieży (57% respondentów przewiduje wzrost wydatków), ale w poprzednim sezonie jeszcze większa liczba klubów (71%) przewidywała zwiększenie tych nakładów. Chociaż liczba klubów, które chcą zwiększyć swoje wydatki w tym obszarze lekko spada (z wysokiego poziomu), kwestia ta niezmiennie pozostaje ważna.

Szkolenie młodzieży to najważniejszy filar przyszłego sportowego sukcesu. Podkreślić należy tu przede wszystkim Bundesligę i 3. Ligę. W tych klasach rozgrywkowych zdecydowanie więcej klubów planuje większe wydatki na szkolenie młodzieży niż ma to miejsce w 2. Bundeslidze. Ogólnie w poszczególnych klasach rozgrywkowych zmiany wydatków są oceniane z dużym zróżnicowaniem, przede wszystkim w zakresie kosztów osobowych i sum transferowych.



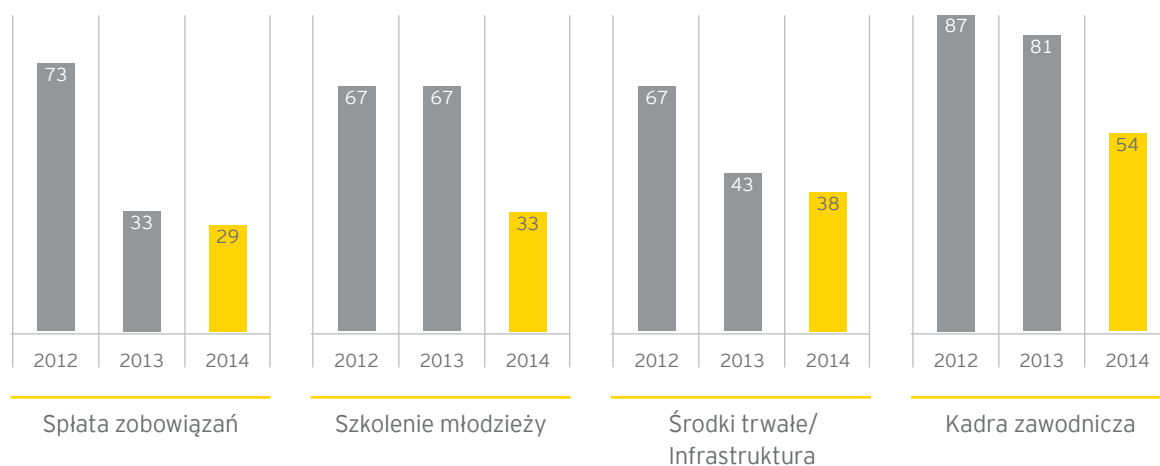
Inwestycje

Jak przede wszystkim zostaną spożytkowane dodatkowe przychody?

Wykres 12

Dane w procentach
Możliwość udzielenia
kilku odpowiedzi

Badana grupa:
Bundesliga i
2. Bundesliga, -
kluby oczekujące
wzrostu przychodów
w nadchodzącym
sezonie



Jak opisano na stronach 20 i 21, wiele klubów spodziewa się wzrostu przychodów. Środki te, według odpowiedzi udzielonych przez naszych respondentów, będą inwestowane przede wszystkim w kadrę zawodniczą. Ponad połowa klubów (54%) planuje właśnie takie wykorzystanie części oczekiwanych nadwyżek przychodów. Drugim najczęściej wskazywanym celem są

inwestycje w środki trwałe i infrastrukturę.

Blisko cztery na dziesięć klubów (38%) chce w ten sposób wykorzystać dodatkowe środki. Następne jest szkolenie młodzieży (33% klubów), co wiąże się z wynikającym z zasad licencjonowania klubów Bundesligi i 2. Bundesligi obowiązkiem prowadzenia

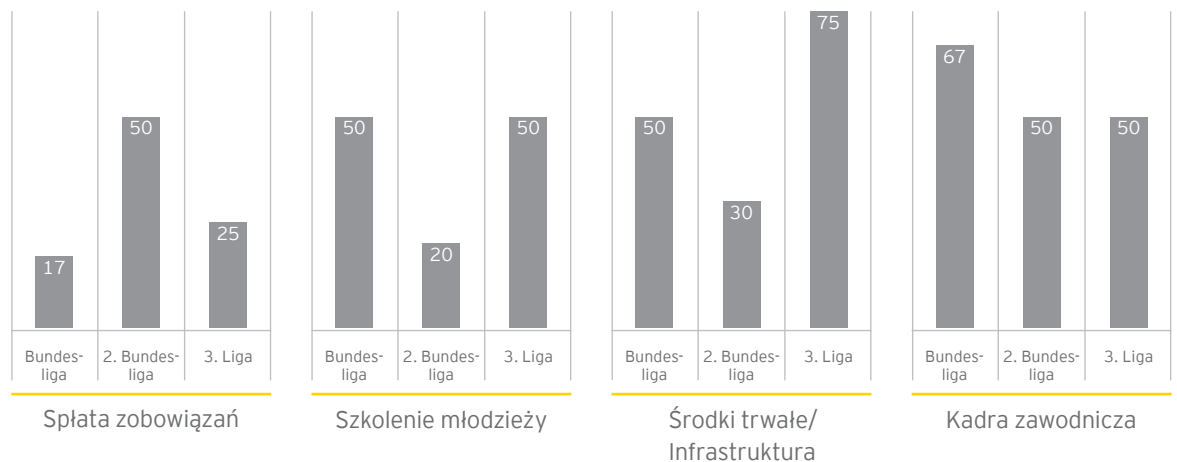
takiej działalności. Najbardziej wymieniana jest splata zobowiązań. Ogólnie, jeśli chodzi o reinwestycje oczekiwanych, dodatkowych przychodów, kluby postępują bardziej zachowawczo niż przed rokiem. Opisane wyżej spostrzeżenia i wykres nr 12 dotyczą tylko Bundesligi i 2. Bundesligi, aby umożliwić porównanie udzielanych odpowiedzi w dłuższym okresie. Badanie uwzględni 3. Ligę dopiero od niedawna.

Inwestycje lig w 2014 r.

Wykres 13

Dane w procentach

Badana grupa:
Bundesliga,
2. Bundesliga
i 3. Liga - kluby
oczekujące wzrostu
przychodów
w sezonie 2014/15



Zróznicowany przegląd sytuacji trzech lig pokazuje, że szkolenie młodzieży, które powyżej wypada relatywnie słabo, odgrywa w poszczególnych ligach ważną rolę - przede wszystkim w Bundeslidze i w 3. Lidze. W obu tych klasach rozgrywkowych 50% klubów chce w ten sposób inwestować swoje środki. Tylko w 2. Bundeslidze wydaje się panować większa powściągliwość. W tym

przypadku taki kierunek działań deklaruje jedynie 20%. Szczególne zaangażowanie w tym obszarze Bundesligi i 3. Ligi pojawiało się już w odpowiedziach na wcześniejsze pytania (por. rozdział 3.4). Również przegląd obszaru środków trwałych i infrastruktury pokazuje duże różnice między ligami. Tutaj wyróżnia się 3. Liga. Trzy czwarte (75%) respondentów chce zainwestować dodatkowe przychody

w środki trwałe i infrastrukturę. We wszystkich trzech ligach kadra piłkarska znajduje się stosunkowo wysoko w hierarchii - w 3. Lidze i w 2. Bundeslidze 50% klubów chce inwestować właśnie w nią, a w Bundeslidze odsetek ten wynosi 67%.

Artykuł gościnny Kurt Gaugler

Poprzez liczne inicjatywy zawodowy futbol potwierdza swoje społeczne zaangażowanie. Liczba i rozmiar projektów znacząco wzrastają.

Pływanie dla małych dzieci, grupa rączkująca, gimnastyka rodziców i dzieci - w „Pieluchowej lidze Werderu” liczy się ruch. Celem zainicjowanego pięć lat temu projektu jest wspieranie rozwoju fizycznego najmłodszych dzieci. Kierowany jest do noworodków i ich rodziców z Bremy. Rodziny, które zgłoszą się najpóźniej sześć tygodni po narodzeniu dziecka, mogą być bezpłatnie członkami stowarzyszenia sportowego Werder Brema nawet przez trzy lata. Wspólnie z takimi partnerami jak AOK Brema/Bremerhaven rozwijana jest oferta atrakcji i zajęć dla dzieci.

Reprezentant Bundesligi dba również o starsze pokolenie. W 2008 r. rozpoczęto inicjatywę „60plus”, do której może przystąpić każdy członek Werderu w wieku od 60 lat. Do programu bezpłatnych zajęć należą regularne rozgrywki sportowe w bule, siatkówkę, tenis stołowy oraz inne zajęcia w wolnym czasie: wyjścia na koncerty, kursy gotowania czy zwiedzanie firm.

To dwa z wielu przykładów społecznego zaangażowania Bremeńczyków, które od 2012 r. firmowane jest wspólnym hasłem „Werder bewegt - lebenslang” („Werder

porusza - przez całe życie”). Idea przewodnią jest przejmowanie przez klub piłkarski w widoczny i odczuwalny sposób odpowiedzialności społecznej. Wszystkie 36 klubów ligowych z Niemiec i chętnie wciela ją w życie. Poza przeważnie zorientowanymi na własnym regionie działaniami klubów, istnieje również kilka fundacji aktywnych i byłych piłkarzy oraz Fundacja Bundesligi. Jej zadaniem jest koordynowanie działalności klubów i piłkarzy.

Wcielanie w życie odpowiedzialności społecznej

Utworzona w 2008 r. przez stowarzyszenie klubów ligowych (Die Liga - Fußballverband e.V.) oraz spółkę organizującą rozgrywki ligowe DFL (Deutsche Fußball Liga GmbH) Fundacja Bundesligi inicjuje i realizuje wiele krajowych, a niekiedy również międzynarodowych projektów. Jej cel jest jasno zdefiniowany: aktywne przejmowanie społecznej odpowiedzialności zawodowego futbolu, budowanie tożsamości, powodowanie trwałych, społecznych przemian, propagowanie odpowiednich wartości. Już w ostatnim wydaniu prowadzonego przez EY badania bliżej przyjrano się znaczeniu przejmowania społecznej odpowiedzialności. Fundacja Bundesligi jest świadoma tego zadania i dlatego podejmuje się pomagania dzieciom, osobom niepełnosprawnym i sportowcom innych dyscyplin oraz

wspierania integracji. W ramach przyjętego modelu działalności, opartego na czterech określonych filarach, fundacja koncentruje się na projektach, które mogą być powiązane z każdym aspektem zjawiska, jakim jest zawodowy futbol.

Przykładem jest dalszy rozwój przewodnika turystycznego po Bundeslidze dla osób niepełnosprawnych, który powstał w 2006 r. z inicjatywy DFL we współpracy z Federalną Grupą Roboczą Kibiców z Niepełnosprawnością (BBAG). Przewodnik ten ułatwia dojazd i dostęp do licznych miejsc dla osób poruszających się na wózkach oraz niewidomych na stadionach Bundesligi i 3. Ligi. Przewodnik najpierw został w 2013 r. opublikowany na stronie www.barrierefrei-ins-stadion.de zapewniającej pozbawiony barier dostęp do jego treści osobom z różnymi rodzajami niepełnosprawności.

Łączne społeczne zaangażowanie 36 klubów, fundacji założonych przez zawodników oraz Fundacji Bundesligi przeanalizowano w opublikowanym w 2013 r. badaniu „Wcielanie w życie odpowiedzialności” („Verantwortung leben”). Stwierdzono w nim, że niemiecki zawodowy futbol rocznie dobrowolnie inwestuje około 20 mln euro w projekty społeczne. Z inwestycji tych korzysta bezpośrednio 800 000 osób, a niemal trzy czwarte (72%) inicjatyw skierowanych jest do dzieci i młodzieży. Według badania 33 kluby chcą w przyszłości zwiększyć swoje zaangażowanie w tym obszarze. Już 20 klubów zatrudnia pracowników administracyjnych, których głównym zadaniem jest praca nad kwestiami społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility).

Wspieranie projektów sztabowych

Fundacja Bundesligi wsparła do tej pory Fundacja Bundesligi wsparła do tej pory 170 projektów, starając się przy tym zawsze możliwie blisko współpracować z klubami. Fundacja koncentruje się na wszystkich czterech obszarach swojej

Odpowiedzialność. Solidarność. Szanse

Dzieci	Osoby niepełnosprawne	Integracja	Sportowcy innych dyscyplin
Promocja ogólnych wartości z naciskiem na zdrowy styl życia i ruch oraz zapobieganie przemocy	Otwieranie dostępu do aktywnego i pasywnego uczestnictwa w sporcie	Wspieranie ogólnych kompetencji w celu zapewnienia zgodnego współżycia w społeczeństwie	Wspieranie czołowych dyscyplin olimpijskich
			

Tworzenie szans dzięki futbolowi

działalności oraz na tzw. projektach sztabowych, które może rozwijać samodzielnie lub we współpracy z partnerami, a następnie skopiować je w wielu miejscach w całym kraju. W roku rozliczeniowym fundacja przeznacza na działalność wspierającą ok. 1,8 mln euro, z czego prawie dwie trzecie na projekty sztabowe. Przykładami są takie projekty jak: „Futbol spotyka kulturę” czy „Stadion miejscem nauki”.

Projekt „Futbol spotyka kulturę” („Fußball trifft Kultur”) skierowany jest do dzieci z gospodarstw o niskim poziomie edukacji oraz do imigrantów, którzy nie mówią dobrze po niemiecku. Dzięki połączeniu treningu piłkarskiego i zajęć pomocniczych lub językowych wzrasta motywacja do nauki, co zwiększa potencjał edukacyjny oraz poprawia znajomość języka oraz polepsza kompetencje społeczne. Inicjatorem tego projektu jest Literacy Campaign (Lit-Cam), spółka użyteczności publicznej Targów Książki we Frankfurcie, działająca na rzecz wyrównywania szans edukacyjnych i integracji. Fundacja Bundesligi działa jako jej ogólnokrajowy partner. Obecnie projekt realizowany jest w siedmiu miastach w 15 grupach projektowych, wspólnie ze szkołami z terenów społecznych punktów zapalnych. W ramach projektu trenerzy miejscowych klubów piłkarskich prowadzi treningi piłkarskie, a zewnętrzny nauczyciel języka niemieckiego organizuje zajęcia pomocnicze. Z tych działań korzysta około 350 dzieci.

Projekt „Stadion miejscem nauki” („Lernort Stadion”) to wspólny projekt Fundacji Bundesligi i Fundacji im. Roberta Boscha. Próbuje wykorzystać zainteresowanie futbolem młodych osób, do których ciężko dotrzeć za pomocą tradycyjnych metod edukacyjnych. Projekt pomaga im rozwiązywać problemy osobiste, motywuje do nauki i pozwala wyrobić sobie poglądy na kwestie społeczno-polityczne. Obecnie około 7000 młodych osób wykluczonych społecznie

próbuje sobie poradzić w centrach nauki na stadionach piłkarskich z takimi kwestiami jak migracja, ekstremizm i rasizm. Również grający w reprezentacji kraju zawodnik pochodzenia tureckiego İlkay Gündoğan angażuje się ze strony Fundacji Bundesligi w takie projekty, jako oficjalny opiekun integracji. „Dzieciom i młodzieży pochodzącym z innych krajów często ciężiej jest się przebić. Wiem to z własnego doświadczenia. Dlatego tak ważne jest wyciągnięcie do nich pomocnej dłoni” - mówi zawodnik Borussia Dortmund.

Głównym partnerem Fundacji Bundesligi, od chwili jej powstania, jest fundacja Deutsche Sporthilfe. Oprócz finansowego wsparcia Fundacja Bundesligi zainicjowała już cztery informacyjne kampanie telewizyjne i prasowe dla fundacji Sporthilfe, dzięki czemu marka ta zyskała rozpoznawalność. W lipcu 2013 r. współpraca obu organizacji weszła w nową fazę: Fundacja Bundesligi koncentruje się teraz mocno na wspieraniu młodych zawodników sportów olimpijskich i przejmuje pełne finansowanie około 160 najlepszych młodych sportowców.

Podczas dni otwartych na stadionach klubów piłkarskich czołowi sportowcy dyscyplin olimpijskich są włączani do programu atrakcji. Fundacja Bundesligi, a także stowarzyszenie klubów ligowych i spółka DFL, chcą wykorzystywać swoje możliwości, aby wspierać czołowych sportowców dyscyplin olimpijskich zarówno finansowo, jak i medialnie - i uznają to za wyraz solidarności w jednej wielkiej rodzinie sportowej.

Zaangażowanie wzrasta

Zaangażowanie społeczne poszczególnych klubów ostatnio zdecydowanie się zwiększyło. Nie pozostało to niezauważone jak pokazuje badanie „Wcielanie w życie odpowiedzialności”. W ciągu ostatnich trzech lat niemal potroiła się (wzrost o 2,7 razy) liczba zapytań o projekty i wsparcie zgłaszanych przez kluby do Fundacji Bundesligi. Zapytania te nie trafiają

w pustkę: zarówno liczba przeprowadzonych programów, jak również liczba osób będących bezpośrednimi beneficjentami zwiększyła się średnio ponad dwukrotnie.

Same projekty mają w większości korzenie regionalne. Popularność piłki nożnej przyczynia się do wzbudzenia zainteresowania tymi pomysłami w kręgach lokalnej polityki oraz mediów, a tym samym do zdobywania poparcia i sponsorów. Działanie w miejscu swojej siedziby jest celem regionalnych związków, których nazwy mówią same za siebie: „Vereint für Hannover” („Zjednoczeni dla Hanoweru” - Hannover 96), „Berliner Freunde” („Berlińscy przyjaciele” - Hertha BSC) czy „Hamburger Weg” („Hamburska droga” - Hamburger SV).

Działalność Fundacji Bundesligi, klubów i pojedynczych graczy różni się, jeśli chodzi o cel i odbiorców docelowych, tematykę, skalę czy finansowe zaangażowanie. Ostatecznie we wszystkich działaniach chodzi jednak o to, aby pomagać ludziom oraz tworzyć szanse i w ten sposób realizować funkcję społeczną, którą bez wątpienia powinien pełnić zawodowy futbol. Bo nawet jeśli u wszystkich zainteresowanych stron przede wszystkim liczą się finanse, kwestie odpowiedzialności społecznej stopniowo coraz głębiej wrastają w świadomość społeczeństwa.

Autor

Kurt Gaugler
Prezes zarządu
Fundacji Bundesligi

4



Stadion

O ile procent Pana/Pani klub mógłby zwiększyć sprzedaż biletów w przyszłym sezonie, gdyby dysponował większym stadionem?

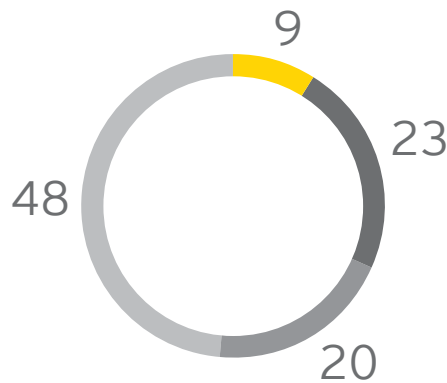
Wykres 14

Dane w procentach

Badana grupa:

Bundesliga, 2. Bundesliga

- Duży wzrost (> 10% więcej widzów)
- Średni wzrost (4-10% więcej widzów)
- Niski wzrost (<4% więcej widzów)
- Brak szans dodatkowej sprzedaży



Generalnie ponad połowa respondentów (52%) uważa wzrost sprzedaży biletów za możliwy, przy czym większość (23%) spodziewałaby się raczej umiarkowanego wzrostu. 9% respondentów widzi szanse na duży wzrost sprzedaży (o ponad 10% w porównaniu z obecną sprzedażą biletów).

Kwestia dodatkowej sprzedaży biletów jest nierozdzielnie związana z pojemnością stadionu. W przypadku wyczerpania

wolnych miejsc na stadionie i utrzymującego się dużego popytu jedyną możliwością jest rozbudowa stadionu lub budowa całkiem nowego obiektu. Teraz wielu trzecioligowców analizuje możliwość budowy bądź przebudowy obiektów albo już rozpoczęło stosowne prace. Połowa klubów planuje przebudowę, a kolejne 12% - budowę nowych obiektów. W 2. Bundeslidze odsetek klubów o podobnych planach jest odpowiednio o około połowę niższy. Jeśli już jest planowane podjęcie

jakichś działań w tym zakresie, niemal zawsze są one przewidziane na okres od najbliższego roku do trzech lat. Bundesliga jest zdecydowanie najmniej skłonna do angażowania się w "prace budowlane" - zajmowała się tym w poprzednich latach i kluby jeszcze przez jakiś czas będą w pełni zagospodarowywały potrzeby klubów najwyższej klasy rozgrywkowej.

„Przyjazne dla całych rodzin stadiony z dobrą infrastrukturą i odpowiednimi sekcjami dla kibiców i VIP-ów mają kluczowe znaczenie dla każdego klubu - również w 3. Lidze.”

Fabian Schuster

Partner | Usługi doradztwa transakcyjnego w obszarze nieruchomości | EY

Budowa i przebudowa stadionów: ważne kwestie w 3. Lidze

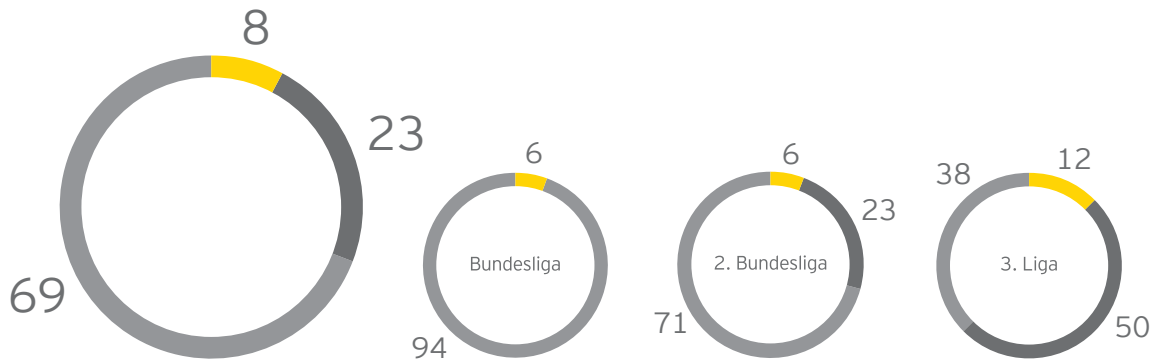
Czy Pana/Pani klub bierze pod uwagę przebudowę istniejącego lub budowę nowego stadionu?

Wykres 15

Dane w procentach

Badana grupa:
Bundesliga, 2. Bundes-
liga i 3. Liga

- Budowa nowego obiektu
- Przebudowa
- Brak planów działań



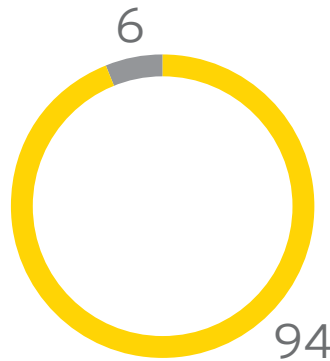
Kiedy planowane są te działania?

Wykres 16

Dane w procentach

Badana grupa:
kluby, które planują budowę lub przebudowę stadionu

- Działania powinny rozpocząć się w okresie od roku do 3 lat
- Działania powinny rozpocząć się dopiero po co najmniej 4 latach
- Ewentualne działania są obecnie dopiero na etapie oceny



Jednak nie wszystkie kluby, które chciałyby rozpocząć budowę, mogą zrealizować swoje plany. Najczęstszym powodem (w przypadku połowy klubów) jest brak odpowiednich możliwości finansowych. Swoją rolę odgrywa również opór polityczny - tę przeszkodę wskazało

38% respondentów. Już w zeszłym roku niedostateczne możliwości finansowe i opór polityczny były często wymienianymi przeszkodami, ale rzadziej niż w tej edycji badania. Jednocześnie z 50% do 25% zmalała liczba uczestników, którzy nie podali danych.

Jakie przeszkody stoją na drodze realizacji planowanych działań?

Wykres 17

*Dane w procentach
Badana grupa:
kluby, które planują
budowę lub prze-
budowę stadionu*

Finansowanie	50
Polityczny opór	38
Brak danych	25
Inne przyczyny	6

Jaki cel mają osiągnąć planowane działania?

Wykres 18

*Dane w procentach
Badana grupa:
kluby, które planują
budowę lub prze-
budowę stadionu*

Rozszerzenie możliwości sprzedaży poprzez wynajem obiektu	63
Modernizacja stadionu	56
Wypełnienie zobowiązań licencyjnych	44
Zwiększenie pojemności	44

Jeśli kluby decydują się na rozpoczęcie prac nad stadionem, celem 63% z nich jest rozszerzenie możliwości sprzedaży poprzez wynajem powierzchni obiektu. Łoże biznesowe i VIP-owskie miały duże znaczenie już w poprzednich latach. Jednak obecnie trend ten nieco osłabł.

Kolejnym powodem jest to, że stadiony po prostu się zestarzały. Ponad połowa klubów (56%) chętnie zainwestowałaby w modernizację swojego stadionu. Wypełnienie zobowiązań licencyjnych oraz zwiększenie pojemności wskazało 44% respondentów.



To, że futbol zachwyca, mogliśmy ostatnio zaobserwować podczas przyjazdu niemieckiej drużyny narodowej do Berlina. Ale nawet gdybyśmy nie zdobyli Mistrzostwa Świata, futbol nadal by istniał. Ten sport żyje dzięki szybkości gry, dzięki jej dynamice. Dzięki kolejnym drużynom pukającym do czołówki. Per Mertesacker zauważył przytomnie po zwycięstwie w jednej ósmej finałów Mistrzostw Świata nad Algierią: „To nie są jacyś przebierańcy! Poziom jest bez wątplenia wysoki”.

To samo dotyczy rozgrywek międzynarodowych, takich jak Liga Mistrzów i Liga Europejska. Mecze przyciągają ludzi. To samo dotyczy oczywiście poszczególnych lig krajowych, nawet jeśli w tym przypadku różnice jakościowe między drużynami z czołówki a kandydatami do spadku często są większe niż między drużynami na końcowych etapach turnieju finałowego MŚ. Uwagę mas przyciąga również walka o utrzymanie. Piłka nożna to sport masowy.

Aby futbol mógł realizować tę swoją cechę, potrzebuje odpowiedniej areny. Podstawą jest zatem nieruchomość - stadion. Mistrzostwa Świata w Brazylii, a także wcześniejsze turnieje pokazały, że stadiony są relatywnie niezmiennie i nieelastyczne. W końcu każda nieruchomość jest zasadniczo „nieruchoma”, a przez to - niezmienna. W przypadku stadionów jednak często sprawdza się taka zależność: w przypadku

zaplanowania stadionu w nieodpowiedniej lokalizacji, np. w mieście bez drużyny w najwyższej klasie rozgrywkowej, ciężko jest zapewnić odpowiednie wykorzystanie stadionu po turnieju.

Wprawdzie istnieją różne pozapiłkarskie możliwości wykorzystania przestrzeni, np. koncerty czy inne imprezy masowe, ale pozostaje pytanie, jak często można organizować takie wydarzenia.

Jeśli chodzi o piłkę nożną, pewne jest to, że mecze przy dopingiu raptem kilku tysięcy widzów na przewymiarowanym stadionie mają specyficzny urok: niedopasowania projektu do wysokich kosztów inwestycji i utrzymania obiektu. O tym, jak wysokie są to koszty, świadczy fakt, że tylko garstka klubów może sobie pozwolić na samodzielne sfinansowanie budowy i późniejszego utrzymania stadionu.

Ogólnie oznacza to, że finansowe szanse i ryzyko związane z tym szczególnym typem nieruchomości, jakim jest stadion, są bardzo blisko siebie. Dotyczy to wszystkich zainteresowanych stron - właścicieli, operatorów i klubu. To już wystarczający powód, by dokładnie przeanalizować swoje przychody oraz koszty.

Potencjał przychodów

To oczywiste, że udział w rozgrywkach jest ważnym źródłem przychodów. Są nimi klasyczne wpływy biletowe, czy to z karnetów długoterminowych, czy

z biletów na pojedyncze spotkania. Zaliczają się do nich także sfery kiedyś marginalne, jak np. loże VIP i biznesowe. W regionach, w których z blisko położonych miast pochodzi kilka drużyn ligowych, firmy wynajmują loże biznesowe na różnych stadionach. Zapewnia im to możliwość wyboru w każdy dzień meczowy między dwoma lub trzema stadionami. Coraz ważniejszą rolę, jako potencjalne źródło przychodów, stanowi także catering.

Duże znaczenie mają również prawa do nazwy. Na początku obecnego milenium było to jeszcze rzadkością, ale teraz sytuacja zmieniła się diametralnie. Wprawdzie w Berlinie nadal stoi Stadion Olimpijski, ale wiele klubów z najwyższej klasy rozgrywkowej pożegnało się już ze swoimi tradycyjnymi nazwami. Nie tylko w takich przypadkach jak FC Bayern czy Borussia Dortmund umowy dotyczące nazwy stadionu opiewają na milionowe kwoty zasilające co roku kasy klubów. W zamian przedsiębiorstwa „użyczające” stadionowi swojej nazwy zyskują większą rozpoznawalność i promocję. W przypadku mniejszych, tradycyjnych stowarzyszeń zmiana nazwy stadionu jest często postrzegana sceptycznie - kibice są przywiązani nie tylko do swojego klubu, ale też do nazwy stadionu.

Ponadto, istnieją liczne inne możliwości zapewnienia dodatkowych przychodów: płatne wycieczki po stadionie czy nawet imprezy organizowane na stadionie przez podmioty zewnętrzne. Ich przykładami są

Finansowe szanse i ryzyko związane ze szczególnym typem nieruchomości – stadionem

już wcześniej wspomniane koncerty, a także wydarzenia masowe, takie jak: uroczystości kościelne, konferencje, obrady czy nawet urodziny lub wesela. Imprezy organizowane przez podmioty zewnętrzne mają istotne znaczenie dla zapewnienia rentowności tej szczególnej nieruchomości, jaką jest stadion. Widać liczne oznaki prób wykorzystania stadionowych przestrzeni przez organizacje zewnętrzne, które jeszcze trwale się nie przebiły. Zaliczają się do nich próby wprowadzenia na stadiony muzeów, hoteli czy poważnej działalności gastronomicznej.

Czynniki kosztowe

Ważnym czynnikiem kosztowym jest – co specjalnie nie dziwi – sama budowa nowego stadionu lub przebudowa istniejącego. Często kluby żadnemu z tych zadań nie są w stanie podołać samodzielnie. Wtedy potrzebna jest na przykład współpraca z gminą. Alternatywą może być też tzw. partnerstwo publiczno-prywatne (PPP). W ramach takich projektów budową stadionu i zarządzaniem zajmuje się inwestor prywatny; a sektor publiczny z reguły zapewnia gminne poręczenia. Niezależnie od tego, kto jest partnerem w inwestycji, na końcu odpowiedzieć trzeba na pytania: Komu przysługują jakie prawa i kto przejmuje jakie obowiązki? Kto może wykorzystywać poszczególne źródła przychodów? Kto ponosi poszczególne koszty?

Jak już dało się wcześniej zauważyć,

bieżące utrzymanie i konserwacja generują koszty, których nie można lekceważyć. Takie kwestie jak zużycie energii (i odpowiednie zabezpieczenie jej dostaw) odgrywają ogromną rolę. Sam wybór elementów oświetlenia korytarzy i przestrzeni wspólnych, które zwykle potrzebne są w dużej ilości, może znacząco wpłynąć na wysokość kosztów. Pozornie małe zadania wykonywane regularnie, takie jak utrzymanie zieleni czy ochrona obiektu, to również pozycje istotnie wpływające na bilans kosztów.

Istnieje wiele przypadków, w których utrzymanie obiektu w całości lub w części zlecono wyspecjalizowanej firmie zarządzającej nieruchomościami. W zależności od strategii operatora lub istniejących struktur może to być rozsądnym i opłacalnym rozwiązaniem, jednak w każdym przypadku taki krok należy rozważać indywidualnie. Oprócz wyprowadzenia z organizacji określonych zadań, również zmiany budowlane są możliwą drogą do trwałej redukcji kosztów – słowo-klucz to w tym przypadku ponownie „energia”. W idealnej sytuacji bieżące koszty energii można obniżyć dzięki zastosowaniu kompleksowych rozwiązań. Jednak bardzo dużo zależy od indywidualnej sytuacji danego obiektu. Zapotrzebowanie energetyczne stadionu jest zmienne – okresy pełnego obciążenia są łatwo przewidywalne. Można wskazać alternatywy i rozważyć nie tylko w zakresie zużycia energii. Są one zwykle powiązane z oczekiwanym sukcesem sportowym. W związku z tym struktura

kosztów i przychodów w dużej mierze zależy od sukcesów klubu. Załóżmy, że klub spada z Bundesligi do 2. Bundesligi. Może to, w zależności od danego przypadku, oznaczać utratę nawet połowy dotychczasowych przychodów. A koszty utrzymania, codziennej obsługi, pielęgnacji zieleni itd. pozostają zasadniczo na tym samym poziomie.

Wniosek i perspektywy

Oprócz optymalizacji struktury kosztów i przychodów jedna kwestia wydaje się być szczególnie istotna: stadion to duża rzecz, która ma decydujący wpływ na to, czy klub osiąga sukcesy finansowe czy nie. Dlatego stadion należy zawsze uwzględniać osobno w strukturze stowarzyszenia lub spółki. Dodatkowo, trwale nawiązywane relacje z partnerami kooperacyjnymi (prywatnymi lub publicznymi) należy kształtować w sposób uczciwy i przejrzysty. Szczególny rodzaj nieruchomości, jaką jest stadion, jest wciąż przez wiele klubów postrzegany jedynie jako „środek do celu”. Jednak ze względu na swoje znaczenie gospodarcze powinien być aktywnie brany pod uwagę w planowaniu przyszłych działań przez każdy klub.

Autorka

Christine Unterhitzberger
Menedżer w dziale doradztwa transakcyjnego w obszarze nieruchomości | EY
christine.unterhitzberger@de.ey.com

5





Finansowanie

W tegorocznej edycji badania, po raz pierwszy dotykamy kwestii struktury finansowania klubów piłkarskich w Niemczech.

- ▶ Jaką rolę odgrywa kapitał własny?
- ▶ Jaką rolę odgrywają przychody z bieżącej działalności jako filar finansowania klubu?
- ▶ Jaką rolę odgrywają podmioty zapewniające kapitał obcy, udziałowcy lub inwestorzy finansowi?

Zdrowe struktury finansowania zwiększają rzetelność klubu. Z tego powodu kwestia ta nabiera zasadniczego znaczenia w zawodowym futbolu. Szczególnie ciekawy jest przegląd struktury finansowania uzależnionej między innymi z jednej strony od wymogów licencyjnych, a z drugiej od efektywności ekonomicznej, także w ujęciu międzynarodowym, np. w odniesieniu do rynku transferowego i pozyskiwania nowych zawodników.

Bieżący sezon

Jak wygląda struktura finansowania Pana/Pani klubu w bieżącym sezonie w odniesieniu do posiadanego kapitału własnego?

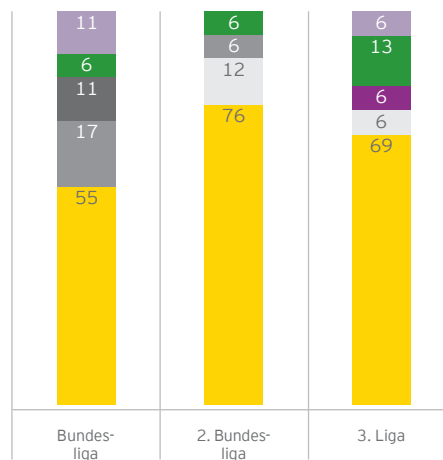
Wykres 19

Dane w procentach

Badana grupa:

Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga

- 0-5 %
- 6-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-75 %
- 76-100 %
- Brak danych



Wiele klubów wciąż przypisuje kapitałowi własnemu w finansowaniu drugorzędną rolę. Przeważająca liczba respondentów określa udział kapitału własnego na poziomie 0-5%. Szczególnie wyróżnia się pod tym względem 2. Bundesliga. Trzy czwarte drugoligowych klubów stwierdza, że w ich przypadku kapitał własny to przedział 0-5% całości finansowania. W 3. Lidze wydaje się odgrywać przynajmniej częściowo większą rolę: ogólnie co piąty trzecioligowiec określa jego udział w strukturze finansowania na poziomie powyżej 50%. Również w Bundeslidze znajduje się nieco więcej klubów, które dysponują pokaźniejszym kapitałem własnym.

Co trzeci pierwszoligowiec wykazuje udział kapitału własnego na poziomie ponad 20%. Ale stosunkowo duża grupa klubów z najwyższej klasy rozgrywkowej wstrzymała się od podania danych (11%). Można przypuszczać, że w tej grupie znalazły się kolejne kluby o większym udziale kapitału własnego, zwłaszcza że DFL regularnie podkreśla znaczenie jego zwiększania. Łącznie kapitał własny w Bundeslidze wynosi według danych DFL ok. 840 mln euro (stan na sezon 2012/2013). Wynik ankiety przeprowadzonej w ramach tego badania pokazuje jednak, że założenia DFL dotyczące udziałów kapitału własnego nie zostały zrealizowane we wszystkich klubach.

Przychody bieżące: duże znaczenie dla większości klubów

Jak wygląda struktura finansowania Pana/Pani klubu w tym sezonie w odniesieniu do przychodów bieżących?

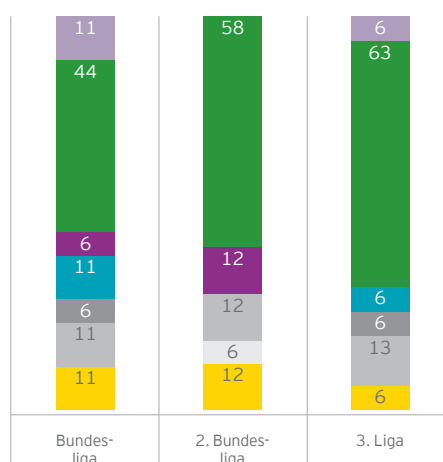
Wykres 20

Dane w procentach

Badana grupa:

Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga

- 0-5 %
- 6-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-75 %
- 76-100 %
- Brak danych



Przychody bieżące osiągnane w trakcie sezonu mają dla wielu klubów duże znaczenie. Szczególnie ważne są dla klubów 2. Bundesligi. Prawie trzy czwarte drugoligowych klubów finansuje swoją działalność w ponad 50% z przychodów

uzyskiwanych na bieżąco. W przypadku klubów Bundesligi jest tak jedynie w przypadku co drugiego klubu, a w 3. Lidze w takiej sytuacji jest 63% klubów.

„Chociaż wiele klubów jest coraz bardziej profesjonalnych, mogłyby być silniej zorientowane biznesowo.”

Alexander Kron

Partner zarządzający | Usługi doradztwa transakcyjnego w Niemczech, Szwajcarii i Austrii | EY

Jak wygląda struktura finansowania w Pana/Pani klubie w bieżącym sezonie w odniesieniu do kapitału zewnętrznego pochodzącego od instytucji kredytowych/banków?

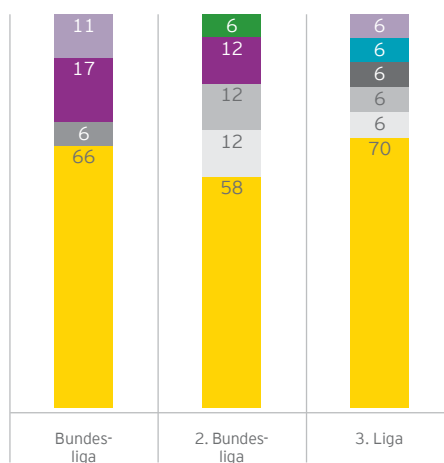
Wykres 21

Dane w procentach

Badana grupa:

Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga

- 0-5 %
- 6-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-75 %
- 76-100 %
- Brak danych



Większość klubów finansuje swoją działalność bez zewnętrznego kapitału (lub tylko przy jego niewielkim udziale) pozyskiwanego od banków oraz innych instytucji kredytowych. Dotyczy to przede wszystkim Bundesligi, a także w pewnym stopniu 3. Ligi. W 2. Bundeslidze

znaczenie tej formy finansowania wydaje się nieco większe. W przypadku czterech na dziesięć klubów klasyczne kredyty stanowią 5% struktury finansowania. W przypadku niecałych 6% drugoligowców udział takich środków wynosi nawet ponad 75%.

Udziałowcy i inwestorzy finansowi są w zasadzie nieobecni

Jak wygląda struktura finansowania Pana/Pani klubu w bieżącym sezonie w odniesieniu do zaangażowania udziałowców?

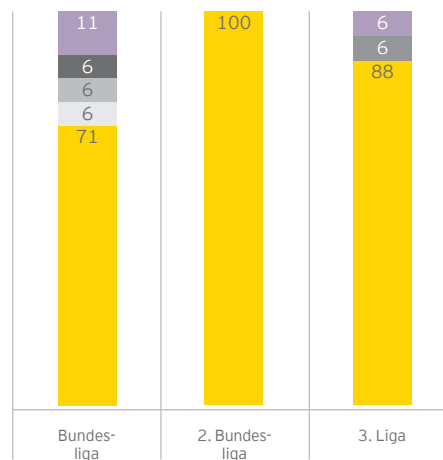
Wykres 22

Dane w procentach

Badana grupa:

Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga

- 0-5 %
- 6-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-75 %
- 76-100 %
- Brak danych



Udziałowcy są praktycznie nieobecni w 2. Bundeslidze i nie odgrywają żadnej roli w finansowaniu działalności klubów w bieżącym sezonie. W Bundeslidze udziałowcy finansują działalność w przypadku 18% klubów w zakresie od 6% do 40%.

Jak wygląda struktura finansowania Pana/Pani klubu w bieżącym sezonie w odniesieniu do zaangażowania inwestorów finansowych?

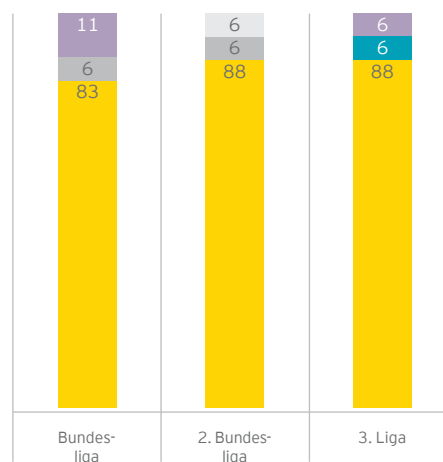
Wykres 23

Dane w procentach

Badana grupa:

Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga

- 0-5 %
- 6-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-75 %
- 76-100 %
- Brak danych



Udział inwestorów finansowych w strukturach finansowania wszędzie jest niski. Odpowiadają za finansowanie działalności zaledwie około 6% klubów Bundesligi i 2. Bundesligi w zakresie od 11% do 20%. W 3. Lidze ich znaczenie jest nieco większe, ale też raczej niewielkie.

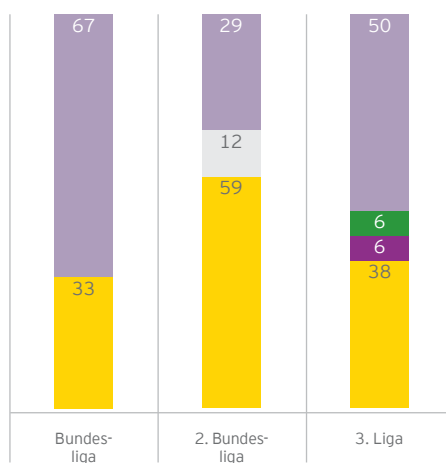
Jak wygląda struktura finansowania Pana/Pani klubu w bieżącym sezonie w odniesieniu do alternatywnych form finansowania?

Wykres 24

Dane w procentach

Badana grupa:
Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga

- 0-5 %
- 6-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-75 %
- 76-100 %
- Brak danych



Alternatywne formy finansowania odgrywają bardziej znaczącą rolę tylko w 3. Lidze. W przypadku 12% trzecioligowych klubów stanowią ponad 50% łącznej struktury finansowania.

Jak wygląda struktura finansowania Pana/Pani klubu w bieżącym sezonie w odniesieniu do sponsoringu?

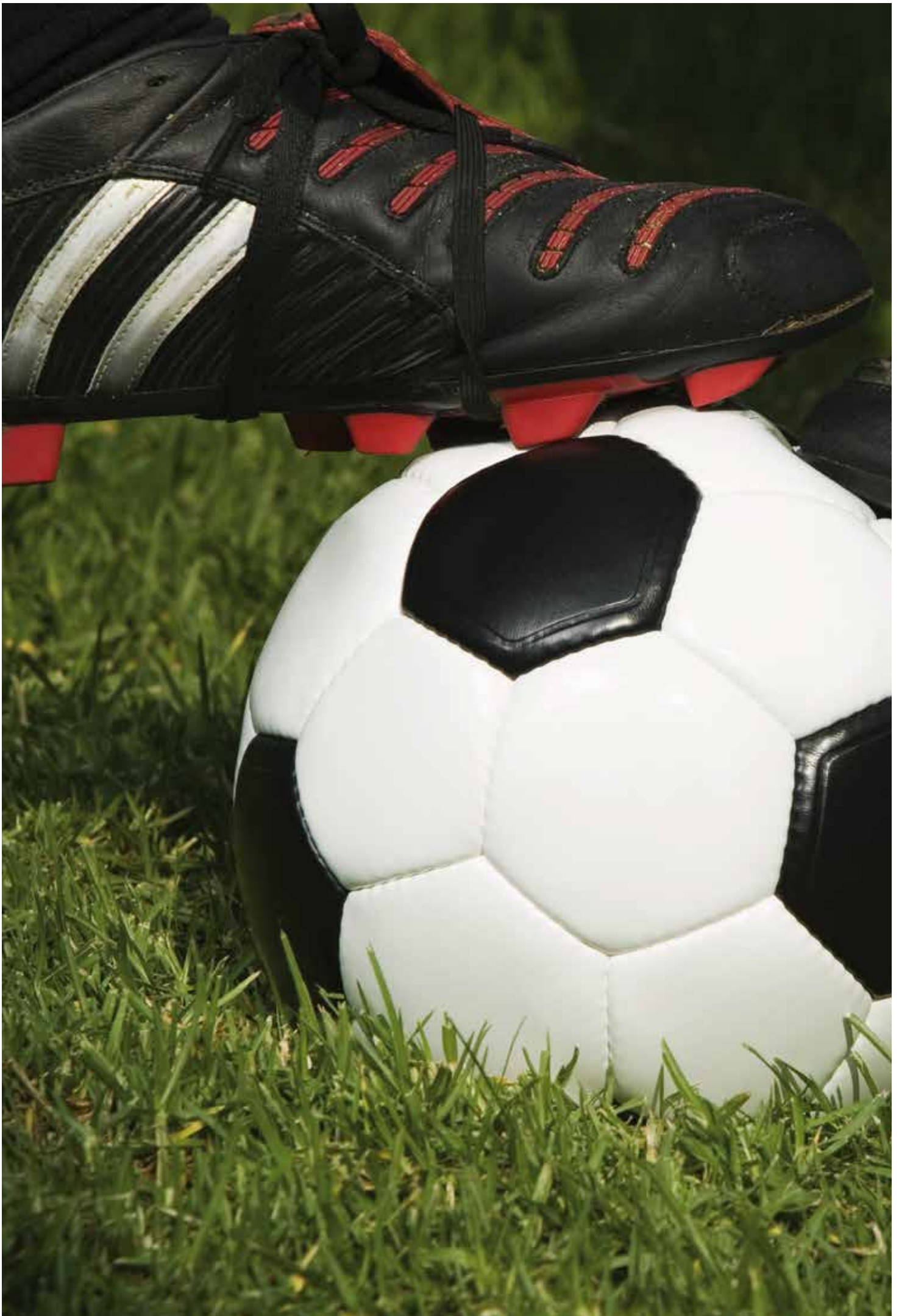
Wykres 25

Dane w procentach

Badana grupa:
Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga

- Brak danych
- Sponsoring





Struktura finansowania za pięć lat

Jak ocenia Pan/Pani zmiany struktury finansowania swojego klubu w ciągu 5 lat w odniesieniu do udziału kapitału własnego?

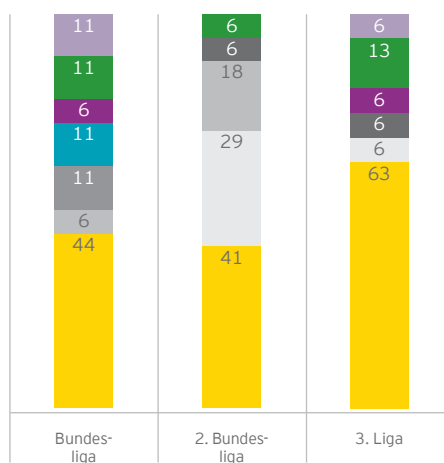
Wykres 26

Dane w procentach

Badana grupa:

Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga

- 0-5 %
- 6-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-75 %
- 76-100 %
- Brak danych



Jak pokazują dane, kapitał własny nie odgrywa w obecnych modelach finansowania takiej roli, jak życzyłyby sobie spółka DFL. Również w przyszłości – w ciągu najbliższych pięciu lat – nie osiągnie pożądanego poziomu. Według odpowiedzi respondentów większość klubów nadal będzie zapewniać

finansowanie swojej działalności z kapitału własnego jedynie na poziomie 0–5%. Udział tej formy finansowania spadnie we wszystkich trzech ligach. Większy udział kapitału własnego w strukturze finansowania oznacza działania mające na celu jego zwiększenie. Teraz tylko niecałe 6% klubów Bundesligi przyznaje się do

finansowania działalności z kapitału własnego w ponad 75%. W ciągu pięciu lat liczba takich klubów ma się niemal podwoić i sięgnąć 11%. Również w 2. Bundeslidze i w 3. Lidze zauważyć można podobny trend.

Przychody z bieżącego sezonu w 2019 r.: brak spójnego trendu

Jak ocenia Pan/Pani zmiany struktury finansowania swojego klubu w ciągu 5 lat w odniesieniu do przychodów bieżących?

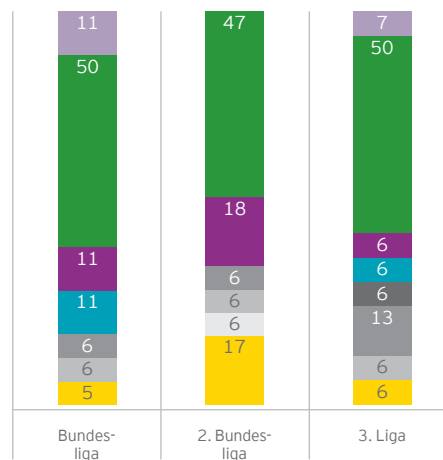
Wykres 27

Dane w procentach

Badana grupa:

Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga

- 0-5 %
- 6-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-75 %
- 76-100 %
- Brak danych



Trudno pokazać jednolity trend dotyczący przychodów bieżących klubów w ciągu najbliższych 5 lat. Kluby Bundesligi przewidują wzrost znaczenia przychodów z bieżącej działalności w porównaniu ze stanem obecnym, kluby drugo- i trzecioligowe spodziewają się raczej

spadku znaczenia takich przychodów. W liczbach: połowa klubów Bundesligi wykorzystuje bieżące przychody do finansowania działalności w co najmniej 50%. W 2019 r. w ma to dotyczyć sześciu na dziesięć klubów. Dla porównania 2. Bundesliga: dziś robi tak siedem na

dziesięć klubów, a w 2019 r. odsetek takich klubów ma spaść do 65%.

Do 2019 r. klasyczne kredyty nie zyskują popularności.

Jak ocenia Pan/Pani zmiany struktury finansowania swojego klubu w ciągu 5 lat w odniesieniu do udziału kapitału zewnętrznego dostarczanego przez banki/instytucje kredytowe?

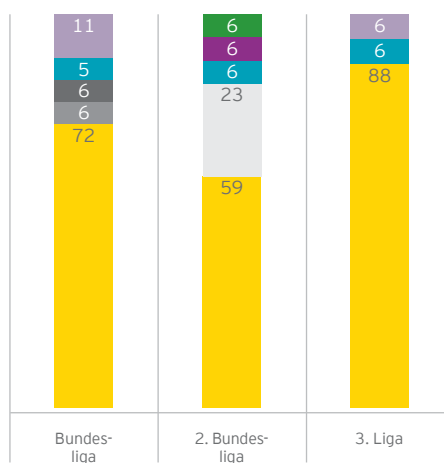
Wykres 28

Dane w procentach

Badana grupa:

Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga

- 0-5 %
- 6-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-75 %
- 76-100 %
- Brak danych



W Bundeslidze i w 3. Lidze finansowanie z udziałem instytucji kredytowych oraz banków nie zdobędzie popularności. W tym sezonie niemal 17% klubów Bundesligi przyznaje się do korzystania z kredytów na poziomie od 51% do 75%

całości finansowania działalności. W 2019 r. żaden klub nie zamierza być aż tak obciążony kredytami. Również w 3. Lidze widać tendencję spadkową. Tylko w 2. Bundeslidze nie rysują się żadne znaczące zmiany.

Udziałowcy i inwestorzy finansowi: częściowo rosnące znaczenie do 2019 r.

Jak ocenia Pan/Pani zmiany struktury finansowania swojego klubu w ciągu 5 lat w odniesieniu do zaangażowania udziałowców?

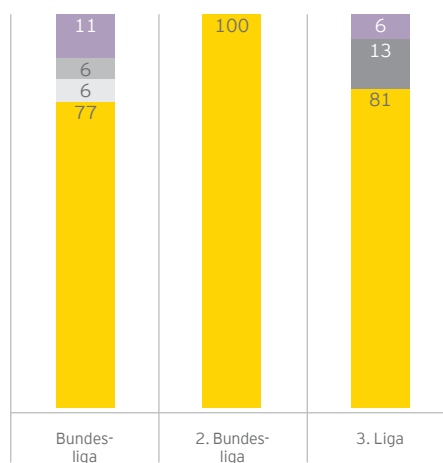
Wykres 29

Dane w procentach

Badana grupa:

Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga

- 0-5 %
- 6-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-75 %
- 76-100 %
- Brak danych



Jak ocenia Pan/Pani zmiany struktury finansowania swojego klubu w ciągu 5 lat w odniesieniu do zaangażowania inwestorów finansowych?

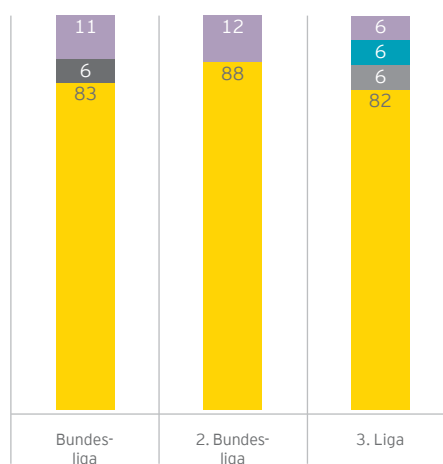
Wykres 30

Dane w procentach

Badana grupa:

Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga

- 0-5 %
- 6-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-75 %
- 76-100 %
- Brak danych



Kluby różnie oceniają przyszłą rolę udziałowców i inwestorów finansowych - dla części, zwłaszcza z 3. Ligi, będzie coraz ważniejsza. W tej klasie rozgrywek do 2019 r. powinien pojawić się przynajmniej lekki wzrost znaczenia tych źródeł finansowania: 13% klubów chętnie finansowałoby swoją działalność co najmniej w 21% z pomocą dodatkowych udziałowców. Obecnie robi tak tylko 6% klubów. Natomiast podobnych, wzrostowych tendencji nie widać w Bundeslidze i w 2. Bundeslidze. Udziałowcy, zgodnie z wynikami badania, również za pięć lat nie będą odgrywali znaczącej roli. Za to inwestorzy finansowi mogą nieco zwiększyć swoją obecność w Bundeslidze i w 3. Lidze.

Alternatywne modele finansowania w 2019 r.: rozwiązania raczej dla 2. Bundesligi i 3. Ligi

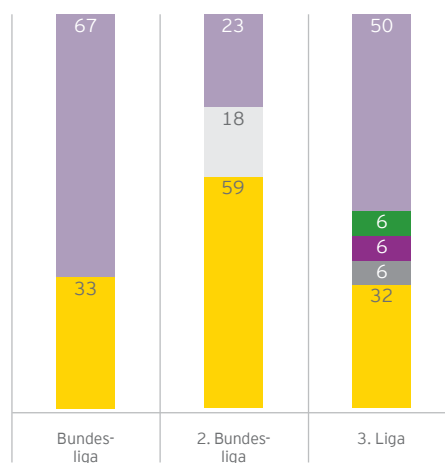
Jak ocenia Pan/Pani zmiany struktury finansowania swojego klubu w ciągu 5 lat w odniesieniu do alternatywnych metod finansowania?

Wykres 31

Dane w procentach

Badana grupa:
Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga

- 0-5 %
- 6-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-75 %
- 76-100 %
- Brak danych



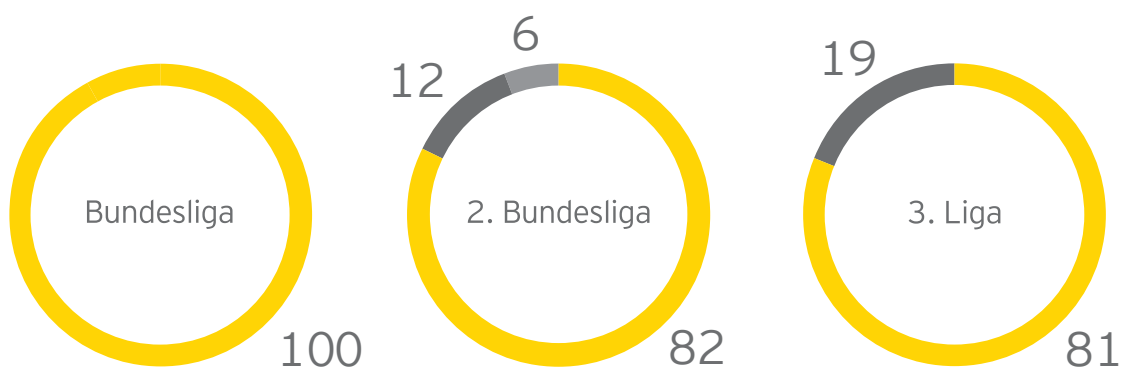
Jak ocenia Pan/Pani zmiany struktury finansowania swojego klubu w ciągu 5 lat w odniesieniu do sponsoringu (faktoring)/finansowania klubu przez kibiców?

Wykres 32

Dane w procentach

Badana grupa:
Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga

- Brak danych
- Sponsoring (faktoring)
- Pożyczki kibiców



Wydaje się, że w przyszłości alternatywne sposoby finansowania nie będą odgrywać w Bundeslidze znaczącej roli, tak jak nie odgrywają jej teraz. Natomiast w 2. Bundeslidze mogą w 2019 r. mieć już jakieś znaczenie: sponsoring (faktoring) oraz pożyczki od kibiców (w ramach

których kibice otrzymują możliwość wsparcia swojego klubu poprzez wykup dłużnych papierów wartościowych o stałym oprocentowaniu) wymieniane są przez 18% drugoligowców, przy czym takie źródła finansowania mogą zapewniać do 10% wszystkich środków.

W 3. Lidze sponsoring może w przyszłości stać się ważnym źródłem przychodów. Niestety, w tym przypadku stosunkowo duża liczba klubów nie podała żadnych danych.



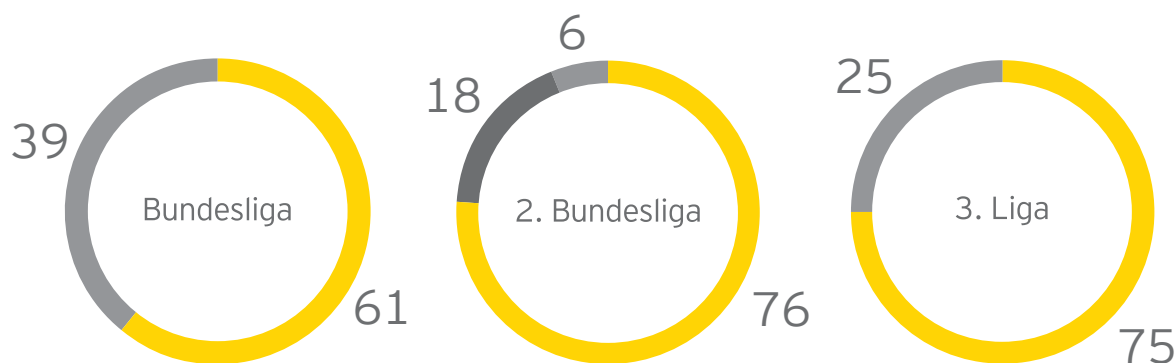
Zewnętrzny kapitał

Czy udział zewnętrznego kapitału lub zaangażowanie inwestorów będzie w nadchodzących latach rosło w niemieckim futbolu?

Wykres 33

Dane w procentach

- Udział będzie rósł
- Udział pozostanie na obecnym poziomie
- Udział będzie spadał



Wyniki ankiety pokazują, że we wszystkich trzech ligach kluby wychodzą z założenia, że udział zewnętrznego kapitału będzie w nadchodzących latach rósł.

W 2. Bundeslidze i w 3. Lidze trzy na cztery kluby zakładają ogólny wzrost

udziału tej formy finansowania.

W Bundeslidze jest to 61% klubów, wciąż wyraźna większość zakłada zwiększanie udziału zewnętrznego kapitału w strukturach finansowania niemieckiego futbolu. Jak już wcześniej wspomniano,

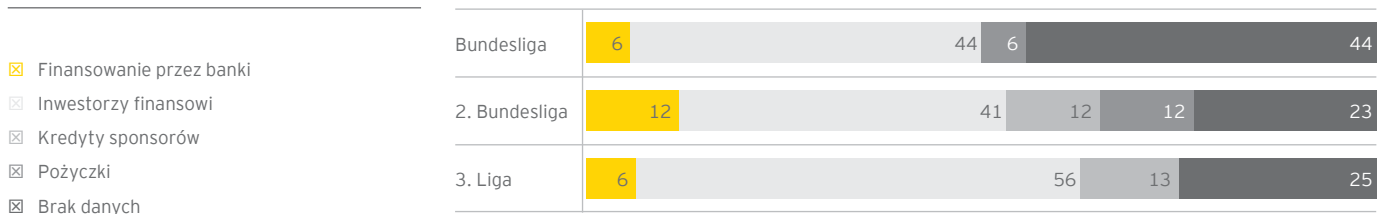
zawsze należy to oceniać w powiązaniu z m.in. promowanym przez DFL zwiększeniem udziałów kapitału własnego.

Jaka Pana/Pani zdaniem będzie przeważająca forma zewnętrznego kapitału?

Wykres 34

Dane w procentach

Badana grupa: Bundesliga, 2. Bundesliga i 3. Liga
- kluby, które oczekują wzrostu udziału kapitału
obcego w nadchodzących latach



Generalnie wszystkie kluby wymieniają przede wszystkim inwestorów finansowych. W 3. Lidze ponad połowa klubów wychodzi z założenia, że tu powinien leżeć punkt ciężkości; w Bundeslidze i 2. Bundeslidze takie zdanie mają 4 kluby na 10. Podczas gdy

kwestia przyszłych struktur finansowania poszczególnych klubów pozwala dostrzec dopiero powstający trend (por. rozdział 5.2), to wyraźnie widać powszechną zgodę co do ogólnego wzrostu znaczenia tego źródła finansowania. Kredyty udostępniane przez sponsorów odgrywają

znaczną rolę tylko w 2. Bundeslidze i 3. Lidze. W Bundeslidze już nie. Jak już przedstawiono, klasyczne finansowanie przez banki nie cieszy się dużym powodzeniem. Pożyczki są wymieniane nieco częściej jedynie w 2. Bundeslidze.

Od szkodliwości do korzystnego wpływu: zwiększenie udziału zewnętrznego kapitału i zaangażowania inwestorów finansowych wzbudza niejednoznaczne odczucia

Czy ogólnie uważa Pan/Pani wzrost udziału zewnętrznego kapitału lub zaangażowania inwestorów finansowych w nadchodzących latach za potrzebny do zrównoważonego rozwoju niemieckich klubów?

Wykres 35

Dane w procentach

- Tak, koniecznie
- Nie, zrównoważony rozwój nie zależy od czynników tego rodzaju
- Nie, wzmocnienie czynników tego rodzaju wpływa niekorzystnie na rozwój klubów
- Nie, moim zdaniem przemawiają przeciwko temu inne powody
- Brak danych

Bundesliga	28	28	28	5	11
2. Bundesliga	18	53	23	6	
3. Liga	31		63	6	

Czy wyższy udział zewnętrznego kapitału ma decydujący wpływ na zrównoważony rozwój niemieckich klubów? Odpowiedzi na to pytanie nie są jednoznaczne. Bundesliga jest podzielona - jest równie dużo klubów (28%), które preferują wzrost kapitału obcego, jak tych, które uważają

ten trend za szkodliwy. Podobnie dużo klubów (28%) stwierdza, że zrównoważony rozwój zależy od innych czynników. W 2. Bundeslidze liczba zwolenników wzrostu udziału zewnętrznego kapitału jest niższa (18%). Nieco mniejszy niż w Bundeslidze jest w tej klasie

rozgrywkowej udział klubów, które uznają takie zmiany za szkodliwe (23%). W 3. Lidze 31% klubów jest przekonanych o korzyściach płynących ze zwiększania zewnętrznego kapitału. Potencjalne szkody dostrzega w takich działaniach jedynie 6% klubów.



„Skąd brać, żeby nie kraść?” To pytanie zadają sobie osoby odpowiedzialne za każdy klub, niezależnie od formy prawnej, kiedy bieżące przychody z działalności piłkarskiej, obecności na rynku oraz praw telewizyjnych nie wystarczają do finansowania działalności spółki lub planowanych inwestycji i potrzebne są dodatkowe środki finansowe. Podczas ich pozyskiwania kluby sięgają nie tylko po klasyczne finansowanie przez banki, ale również do kieszeni swoich kibiców, mecenasów i innych inwestorów. Na ile poszczególne formy finansowania nadają się do szybkiego zaspokojenia potrzeb finansowych oraz jaki mają wpływ na organizację klubu i jego wyniki?

Banki - instytucjonalne źródła finansowania jako partnerzy biznesowi

Nawet jeśli BHF-Bank jest właścicielem 5% udziałów w kapitale zakładowym Eintrachtu Frankfurt, w branży piłkarskiej banki raczej pełnią funkcję klasycznego źródła zewnętrznego kapitału, będąc dla klubów partnerami biznesowymi udostępniającymi środki finansowe. Przyjmuje to zazwyczaj formę pożyczek, linii kredytowych lub poręczeń, za które odnośna instytucja kredytowa otrzymuje stosowne wynagrodzenie. To, jak szybko klub może uzyskać udostępnione przez bank środki finansowe, zależy przede wszystkim od jakości relacji między klubem a daną instytucją kredytową, a także od sytuacji gospodarczej i wynikającej z niej zdolności kredytowej klubu. Kluby otrzymują środki relatywnie szybko, jeśli pochodzą one z wcześniej przyznanych linii kredytowych. W przypadku rozszerzenia istniejącego zaangażowania kredytowego lub otwarcia nowej linii kredytowej klub musi uwzględnić czas potrzebny na analizę jego zdolności kredytowej i wewnętrzne procesy banku przed przyznaniem kredytu. Co oznacza, że będzie musiał sam przedstawić obszerną dokumentację

swojej aktualnej sytuacji gospodarczej oraz szczegółowy biznesplan. W zależności od kształtu umowy kredytowej klub może być zobowiązany do odpowiedniego raportowania po przyznaniu kredytu wychodzącego poza wyliczenia podlegających kontroli raportów rocznych, czyli np. do składania raportów kwartalnych dotyczących realizacji szczególnych zobowiązań (kovenantów) kredytobiorcy.

Podczas gdy pożyczki i wykorzystywane linie kredytowe są wykazywane w bilansie klubu jako zewnętrzny kapitał w części zobowiązań, a odsetki odpowiednio obciążają wynik roczny, poręczenia przyjęte przez bank na rzecz klubu, z wyjątkiem prowizji z tytułu poręczenia, nie mają bezpośredniego wpływu na wyniki roczne.

Kibice - wsparcie nie tylko sportowe, ale także finansowe

Dokonując jedyne do tej pory w niemieckim futbolu debiutu giełdowego w 2000 r., Borussia Dortmund dołączyła do rynku kapitałowego swoich fanów i wciągnęła ich do finansowania klubu. Cztery lata później, w 2004 r., także Hertha BSC Berlin dostrzegła potencjał kibiców jako źródła kapitału i wyemitowała pierwsze w niemieckim futbolu dłużne papiery wartościowe dla kibiców. Od tego czasu kibice ponad dziesięciu niemieckich klubów, wśród których znajdują się m.in. 1. FC Nürnberg, FC St. Pauli, FC Schalke 04, TSV 1860 Monachium, 1. FC Köln, Alemannia Aachen i Hansa Rostock, udzielili pożyczek w kwotach rzędu od 0,3 mln euro do 11 mln euro. Dla kibiców takie papiery dłużne stanowią możliwość wsparcia „ich” klubu. Niekiedy kibice postrzegają je - dzięki często wybieranemu potwierdzeniu na piśmie w formie ozdobnego dokumentu - za „artykuł kibica”; zaś aspekt ulokowania kapitału jest dla nich mniej istotny. Dla

klubów natomiast pożyczki kibiców są ważnym źródłem finansowania, ponieważ umożliwiają spłaceniu starych długów lub przeprowadzenie potrzebnych inwestycji, np. w ramach budowy stadionu lub rozbudowy centrum szkolenia młodzieży.

Z perspektywy rozliczeń rachunkowych pożyczki kibiców to klasyczny zewnętrzny kapitał, wykazywany w części zobowiązań klubu. Właściciele uzyskiwanych w ten sposób papierów dłużnych nie mają szczególnego prawa do informacji ani głosu. Natomiast właściciele akcji komandytowych uzyskują status akcjonariuszy komandytowych klubu, wraz z ustawowymi prawami do informacji i głosu. Tak jest w przypadku Borussia Dortmund, gdzie wraz z emisją nowych akcji komandytowych w ramach debiutu giełdowego, następuje zwiększenie kapitału komandytowego, co oznacza, że pozyskiwane środki finansowe są wykazywane bezpośrednio w kapitale własnym.

Niezależnie od różnych rachunkowych wykazów i uprawnień związanych z jednej strony z akcjami, a z drugiej z pożyczkami, jedno łączy obie formy finansowania: wymagane przed emisją opracowanie prospektu emisyjnego jest czasochłonne, kosztowne i angażuje wiele zasobów klubu. Widać to szczególnie w zakresie prospektu emisyjnego, który - obok najczęściej wieloletnich historycznych informacji finansowych - zawiera również warunki emisji oraz wyczerpujące opisy szans i ryzyka związanych z emisją. Zarówno w przypadku emisji akcji, jak również wykorzystania alternatyw finansowych przez klub, takich jak pożyczki kibicowskie, należy zaplanować wielomiesięczny okres oczekiwania na otrzymanie środków. Dlatego obie formy finansowania to finansowanie strategiczne, raczej długofalowe projekty niż zaspokajanie bieżących potrzeb

Alternatywne sposoby finansowania klubów piłkarskich

finansowych. Należy również uwzględnić konieczność posiadania lub stworzenia przez klub odpowiedniej struktury organizacyjnej, aby móc skutecznie spełnić wymogi związane z obecnością na giełdzie. Wśród tych wymogów znajduje się m.in. obowiązek stosowanie międzynarodowych standardów rachunkowości lub wymóg kwartalnego raportowania.

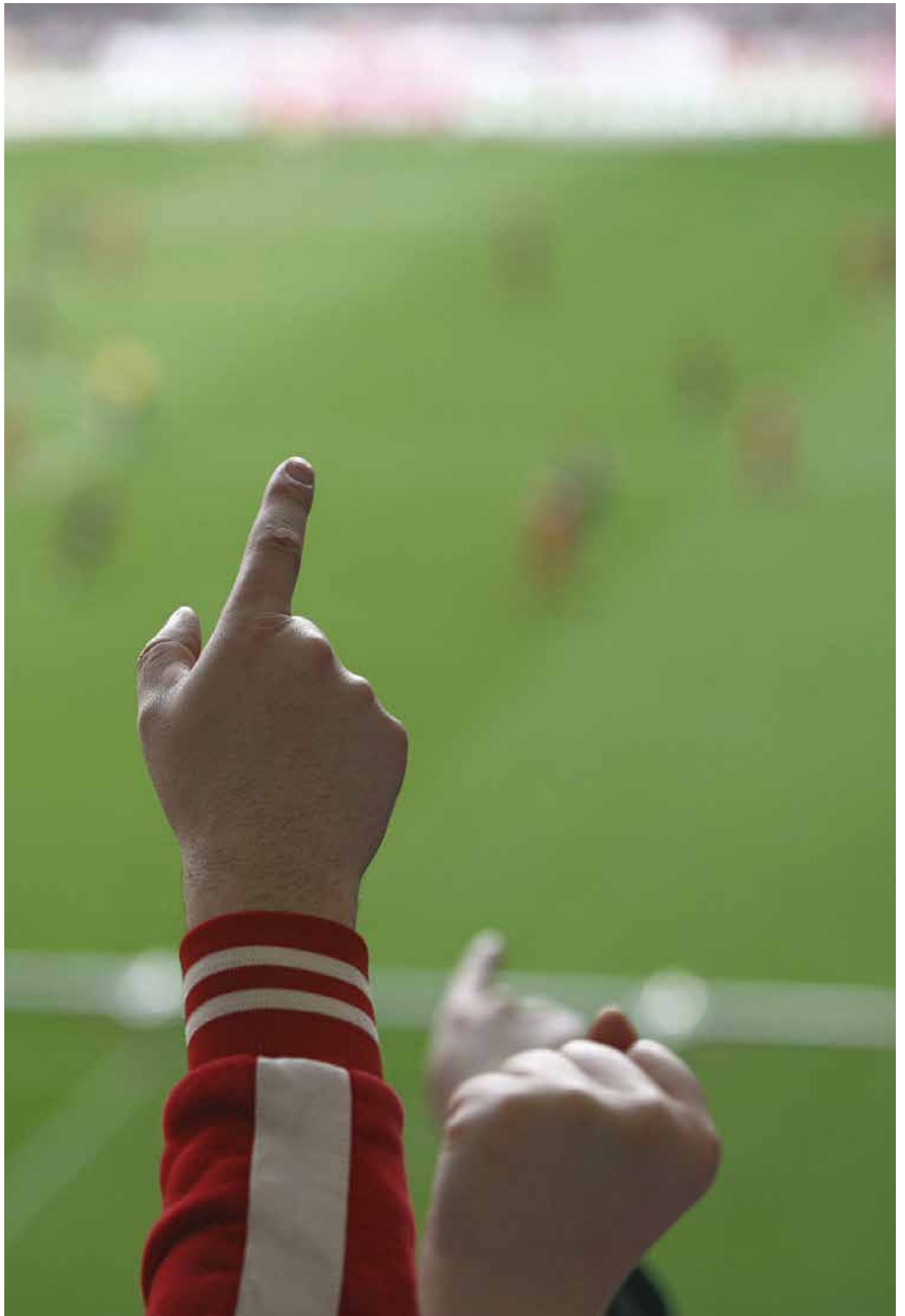
Całkiem nową i szybką drogę związania fanów z finansowaniem klubu wybrał VfL Osnabrück, w ramach procesu uzyskiwania licencji do występów w 3. Lidze w sezonie 2014/15. 22 maja 2014 r., na kilka dni przed upływem terminu złożenia w DFB zabezpieczenia płynności finansowej, rozpoczął zbiórkę publiczną w systemie finansowania społecznościowego - crowdfundingu. W ciągu niecałych czterech dni klubowi udało się zebrać od blisko 1400 kibiców około 0,5 mln euro i tym samym przekroczyć cel zbiórki, czyli wymaganą przez DFB kwotę zabezpieczenia płynności wynoszącą około 25%. Kibice, w ramach tej zbiórki, udzielili klubowi oprocentowanych pożyczek (zobowiązując się przy tym do uznania pierwszeństwa innych wierzycieli w przypadku problemów z ich spłatą) w kwocie nominalnej od 50 do 20 000 euro. Podczas gdy wykaz tych pożyczek w bilansie znalazł się w zobowiązaniach, w przypadku kontroli nadmiernego zadłużenia, zgodnie z prawem upadłościowym, nie byłyby one uwzględniane z powodu uzgodnionego zobowiązania kibiców do uznania pierwszeństwa innych wierzycieli. Obowiązek informacyjny względem pożyczkodawców w odniesieniu do warunków udzielania pożyczek i związanych z tym szans i ryzyka, szczególnie ze względu na zobowiązanie do uznania pierwszeństwa innych wierzycieli, został spełniony przez VfL

Osnabrück w formie stosownej umowy pożyczki i przede wszystkim w formie informacji online, wraz z najczęściej zadawanymi pytaniami („FAQ”). Powiązane z tą formą finansowania organizacyjne wymogi i przygotowania są dużo mniej czasochłonne i formalne niż przygotowanie prospektu emisyjnego, dlatego crowdfunding, jak pokazuje przykład VfL Osnabrück, może być realizowany w stosunkowo krótkim czasie i służyć do zaspokajania bieżących potrzeb finansowych przez własnych fanów.

Inwestorzy - przedsiębiorstwa i mecenasi z niezbędnym kieszonkowym oraz słabością do najbardziej kochanego, niemieckiego dziecka

Mecenasi futbolu będą istnieć tak długo, jak długo będzie istniała sama idea mecenatu. Podczas gdy wielu z nich trzyma się na uboczu i stara się nie wychodzić na pierwszy plan, niektórzy otwarcie chwalą się swoim finansowym zaangażowaniem. W ramach przykładów wymienić można tu m.in.: zaangażowanie firmy Volkswagen w klubie VfL Wolfsburg, Dietmara Hoppa, dzięki którego wsparciu TSG Hoffenheim udało się awansować do Bundesligi, czy Dietricha Mateschitza i założony przy jego wsparciu w 2009 r. klub RB Lipsko. Także inne kluby zwróciły na siebie uwagę w ostatnim czasie działaniami kapitałowymi i pozyskaniem inwestorów zewnętrznych. Inwestycja firmy HAM International Limited w TSV 1860 Monachium (2011), udział przedsiębiorców Roßmanna i Meyera w klubie Hannover 96 (2012), strategiczne partnerstwo między Herthą BSC a investorem finansowym KKR (2014) to równie dobre przykłady, jak nabycie udziałów przez Allianz SE w prymusie ligowym FC Bayernie (2014) czy przejęcie nowo emitowanych akcji Borussia Dortmund przez firmę Evonik (2014).

Inwestorzy zapewniają klubom kapitał na wiele sposobów - jako kapitał własny przez nabycie udziałów w sp. z o.o., akcji lub akcji komandytowych, częściowo w formie stosownych dopłat do rezerw kapitałowych, jako zewnętrzny kapitał w formie pożyczek wspólników, a także w formach mieszanych, np. jako prawa do udziału w zyskach przedsiębiorstwa bez prawa głosu lub udziały w spółce cichej. Wtedy wykazywanie środków w bilansie jako kapitał własny lub zewnętrzny zależy od formy zawartej umowy. Często środki finansowe są udostępniane klubom jako połączenie kapitału własnego i zewnętrznego, np. poprzez nabycie udziałów w sp. z o.o., akcji lub akcji komandytowych przy jednoczesnym udzieleniu pożyczki wspólnika. Bierze się to zasadniczo stąd, że - w zależności od wysokości potrzeb finansowych przy uwzględnieniu Reguły 50+1 - środków finansowych nie można udostępniać w formie kapitału własnego bez ograniczeń. Dodatkowo, późniejsze sprowadzenie środków z powrotem z przyznanego kapitału zewnętrznego jest ogólnie prostsze w realizacji niż płatność zwrotna z kapitału własnego. Dla inwestora kapitał własny może mieć większe znaczenie, ponieważ inwestycja w „klasyczny” kapitał własny, tzn. nabycie udziałów w sp. z o.o., akcji lub akcji komandytowych, zapewnia mu pozycję prawną właściciela w połączeniu z ustawowymi i statutowymi prawami do informacji i głosu. Dla klubu kapitał własny jest wtedy istotny i pomocny, gdy w ramach postępowania o udzielenie licencji musi spełnić wymóg określonego poziomu kapitału własnego i musi się troszczyć o jego zwiększenie. Niezależnie od sposobu udostępnienia klubowi środków finansowych przez inwestora - w formie kapitału własnego lub zewnętrznego - inwestor musi przed dokonaniem inwestycji przeprowadzić szczegółowe badanie sytuacji klubu



(badanie due diligence). Ważne przy tym mogą być dla niego, obok prawnych aspektów, wynikające z przeszłości czynniki ryzyka finansowego, plany biznesowe na przyszłość oraz stojąca za nimi strategia biznesowa. Due diligence oraz powiązane z tym rozmowy z kierownictwem, a także na negocjacje umów wymagają czasu, więc środki finansowe z reguły nie napływają do klubu szybko. Dodatkowo, należy uwzględnić to, że cały proces oznacza również zaangażowanie merytoryczne i czasowe pracowników klubu.

Wymogi informacyjne stawiane przez inwestora klubowi, szczególnie przez inwestora finansowego, często wykraczają poza prawo do informacji przysługujące akcjonariuszowi lub mniejszościowemu udziałowcy na podstawie obowiązujących ustaw. Dla klubu oznacza to zmiany organizacyjne, ponieważ inwestor może wymagać tworzenia i zdawania szczegółowych, miesięcznych raportów (tzw. sprawozdawczość zarządcza). Może to, w zależności od struktur organizacyjnych klubu i dostępnych zasobów wewnętrznych, zwłaszcza w obszarze

finansów i rachunkowości, doprowadzić do zwiększenia obciążeń i tym samym nakładów i kosztów

Wniosek

Oprócz finansowania przez pożyczki bankowe niemieckie kluby piłkarskie mogą korzystać z pożyczek kibiców, akcji/akcji komandytowych, praw do udziału w zyskach, pożyczek wspólników, udziałów w spółkach cichych oraz - to nowość - finansowania społecznościowego (crowdfunding). Sponsorami są mecenasi, inwestorzy instytucjonalni i przedsiębiorstwa, a także pojedynczy kibice. Kluby działające w formie prawnej spółki kapitałowej nie mają prawa korzystać z alternatywnych sposobów finansowania. To, na jakie źródło finansowania postawi dany klub, zależy zasadniczo od celu i wysokości potrzebnej kwoty finansowania. Znaczenie ma również szybkość, z jaką pozyskiwany kapitał może zostać udostępniony, oraz nakładu (pracy i innych środków), jakie musi ponieść klub, by uzyskać dane środki. Te kwestie determinuje w dużym stopniu rodzaj wybranego źródła finansowania.

Autorki

Silke Böckmann

niezależna współpracowniczka
rewident gospodarczy, doradca
podatkowy

Konstanze Nardi

Partner w dziale doradztwa
transakcyjnego | EY

konstanze.nardi@de.ey.com

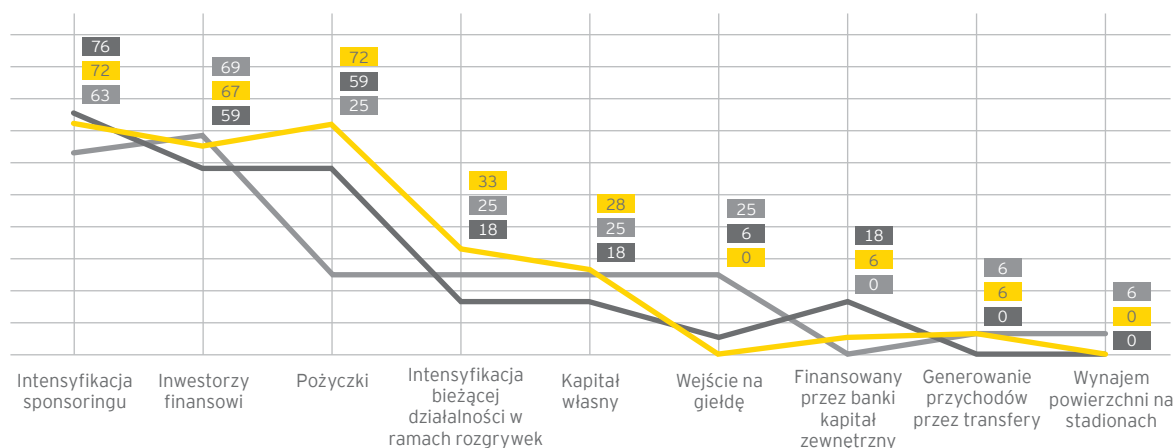
Trendy przyszłości

Jak będą wyglądały Pana/Pani zdaniem przyszłe trendy w zakresie finansowania klubów piłkarskich?

Wykres 36

Dane w procentach

- Bundesliga
- 2. Bundesliga
- 3. Liga



W odpowiedziach na pytanie o przyszłe trendy w finansowaniu klubów futbolowych przewijają się już wcześniej wymieniane elementy: jako najważniejszy przyszły trend w Bundeslidze i 2. Bundeslidze wymieniane są przychody ze sponsoringu (por. rozdział 3.3), natomiast w 3. Lidze wskazywane są na drugim miejscu.

Kolejnym ważnym przyszłym trendem jest pozyskanie inwestorów finansowych. W Bundeslidze i 2. Bundeslidze dodaje się również pożyczki, które w 3. Lidze jedynie jedna czwarta klubów uznaje za przyszłościową formę finansowania. Dla co czwartego klubu w Bundeslidze i w 3. Lidze duże znaczenie nadal będzie miał kapitał własny. Mniejszą wagę wydają

się mieć debiuty giełdowe, kapitał zewnętrzny pochodzący z banków i przychody transferowe. Najrzadziej wymieniane są przychody z wynajmu powierzchni na stadionach.

Dilki



Bramki



Finanse



SCORE (Sports Consulting for Optimized Results and Efficiency):

Nasza nazwa to nasz program

W zawodowym sporcie od dawna nie chodzi już tylko o grę. Rosnąca komercjalizacja, nieustannie nakręcająca się spirala kosztów, stale wzrastająca presja wyników sportowych oraz biznesowych wywierają duży nacisk na stowarzyszenia, związki i organizatorów. Konieczne są modernizacje stadionów, a kibice i klienci są coraz bardziej wymagający.

Nasi doradcy specjalizują się we wszystkich kwestiach podatkowych i biznesowych związanych ze sportem. Wspieramy naszych partnerów w utrzymywaniu zwartego sztyku obrony, w optymalnym rozegraniu akcji oraz w zdobywaniu decydujących punktów. Celem naszej działalności doradczej jest długofalowe zapewnienie i poprawa ekonomicznej oraz sportowej pozycji rynkowej naszych partnerów.

Nasze usługi

- ▶ Przeprowadzanie studiów wykonalności planów inwestycyjnych, projektów stadionów i imprez sportowych
- ▶ Tworzenie modeli zarządzania stadionami
- ▶ Opracowywanie tradycyjnych oraz innowacyjnych modeli finansowania (m.in. przez pożyczki i fundusze specjalne)
- ▶ Strategiczne doradztwo w zakresie zarządzania
- ▶ Kontrole licencyjne, bilansów rocznych i wiarygodności
- ▶ Doradztwo w trakcie przekształcania formy prawnej
- ▶ Doradztwo w zakresie strategicznej współpracy, sprzedaży udziałów na rynku zamkniętym i wejścia na giełdę
- ▶ Międzynarodowe doradztwo podatkowe dla przedsiębiorstw, stowarzyszeń i sportowców
- ▶ Wprowadzanie i prowadzenie zintegrowanego planowania sezonu
- ▶ Koncepcje redukcji kosztów i zwiększenia przychodów

- ▶ Wprowadzenie nowoczesnych zasad sprawozdawczości finansowej i systemów kontroli

Nasze doświadczenie

Pracujemy z najróżniejszymi uczestnikami rynku sportu zawodowego. Od lat naszymi klientami są komitety organizacyjne igrzysk olimpijskich i mistrzostw świata, międzynarodowe związki, renomowane stowarzyszenia, agencje sportowe, inwestorzy i podmioty publiczne.

Silny zespół

Znamy rynek i śledzimy trendy w sporcie. Dla klientów pracuje doświadczony zespół doradców, a w przypadku projektów międzynarodowych tworzymy zespoły korzystając z doświadczenia biur EY na całym świecie. Dzięki temu możemy wspierać klientów w ich globalnej aktywności.

Aby dowiedzieć się więcej o naszych usługach, zapraszamy do kontaktu. Doradcy ds. EY-SCORE w każdej chwili chętnie udzielą wszelkich niezbędnych informacji.

Osoba kontaktowa

Fabian Schuster

fabian.schuster@de.ey.com | Telefon +49 49 711 9881 21975

Christine Unterhitzenberger

christine.unterhitzenberger@de.ey.com | Telefon +49 711 9881 18624

Autorzy



Fabian Schuster

Partner

fabian.schuster@de.ey.com

Telefon +49 711 9881 21975



Christine Unterhitzberger

Manager

christine.unterhitzberger@de.ey.com

Telefon +49 711 9881 18624

Osoba kontaktowa dla mediów

Dag-Stefan Rittmeister

Menedżer ds. kontaktów z prasą i PR

dag-stefan.rittmeister@de.ey.com

Telefon +49 711 9881 15980

Fotografie

str. 5, Oliver Kahn: fotografia Manfreda Essera

Getty Images, Thinkstock i Corbis

O firmie EY

EY jest światowym liderem rynku usług profesjonalnych obejmujących usługi audytorskie, doradztwo podatkowe, doradztwo biznesowe i doradztwo transakcyjne. Nasza wiedza oraz świadczone przez nas najwyższej jakości usługi przyczyniają się do budowy zaufania na rynkach kapitałowych i w gospodarkach całego świata. W szeregach EY rozwijają się utalentowani liderzy zarządzający zgranymi zespołami, których celem jest spełnianie obietnic składanych przez markę EY. W ten sposób przyczyniamy się do budowy sprawniej funkcjonującego świata. Robimy to dla naszych klientów, społeczności, w których żyjemy i dla nas samych.

Nazwa EY odnosi się do firm członkowskich Ernst & Young Global Limited, z których każda stanowi osobny podmiot prawny. Ernst & Young Global Limited, brytyjska spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji (company limited by guarantee) nie świadczy usług na rzecz klientów.

W Niemczech firma EY jest obecna w 22 miastach. „EY” oraz „my” odnosi się w tej publikacji do wszystkich niemieckich podmiotów tworzących firmę członkowską Ernst & Young Global Limited.

Aby uzyskać więcej informacji, wejdź na www.ey.com/pl

EY, Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa

© 2014 EYGM Limited

Wszelkie prawa zastrzeżone.

ey.com/pl

Niniejsza publikacja została sporządzona z należytą starannością, jednak z konieczności pewne informacje zostały podane w skróconej formie. W związku z tym publikacja ma charakter wyłącznie orientacyjny, a zawarte w niej dane nie powinny zastąpić szczegółowej analizy problemu lub profesjonalnego osądu.

EY nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek straty powstałe w wyniku czynności podjętych lub zaniechanych na podstawie niniejszej publikacji. Zalecamy, by wszelkie przedmiotowe kwestie były konsultowane z właściwym doradcą.