

# Benchmark nieuw stadion Feyenoord City

Vergelijking nieuw stadion met bestaande stadions Nederland



11 April 2017  
Versie 0.5

## Inleiding

In dit document staat kort en bondig de situatie van de huidige top-3 van Nederland beschreven voor zowel de club als het stadiondeel en de relatie tot het spelersbudget. Vervolgens wordt dit afgezet tegen het plan van Feyenoord City voor een objectief vergelijk. In deze vergelijking zijn verscheidene personen benaderd ter validatie en geeft een goed beeld op hoofdlijnen.

## Samenvatting

Uit de eerste uitwerking van Feyenoord/ De Kuip, Ajax/ Amsterdam Arena en PSV/ Philips Stadion blijkt dat de situatie in Eindhoven afwijkt. Het stadion is kleiner qua capaciteit en de club heeft het stadion in eigendom. Voor het vervolg van dit rapport wordt de situatie van PSV/ Philips stadion verder buiten beschouwing gelaten. Wel is een verdiepingsslag gemaakt voor Feyenoord/ De Kuip en Ajax/ Amsterdam Arena.

Door de structuur en multifunctionaliteit blijkt de omzet van de Amsterdam Arena fors hoger (166%) dan die van de huidige Kuip. Daarmee stelt de Arena de norm voor de verdere benchmark. Het nieuwe stadion van Feyenoord City is daarom enkel vergeleken met de Amsterdam Arena

Uit de vergelijking van de stadion-gerelateerde omzet, prijspeil 2025, is als volgt

Bedragen x 1.000	NIEUW STADION FEY- ENOORD CITY PERFECT STORM	AJAX/ ARENA 2015 – 2016 * geïndexeerd	NIEUW STADION FEYENOORD CITY BASE CASE	NIEUW STADION FEYENOORD CITY MANAGEMENT CASE
Totaal	€ 75.000	€ 86.286	€ 118.500	€ 136.700

\* Bij Ajax/Arena is de huur die Ajax betaald (-€ 11.951) afgetrokken welke betaald wordt aan de Amsterdam Arena om tot een totaalomzet te komen vanuit de stadion inkomsten.

Uit de vergelijking tussen het nieuwe stadion van Feyenoord City en de Amsterdam Arena blijkt dat:

- **Feyenoord City** in het slechtste scenario (**Perfect Storm**) uitgaat van een omzet die **76% is van de Amsterdam Arena**
- **Feyenoord City** in het basisscenario (**Base Case**) uitgaat van een omzet die **121% is van de Amsterdam Arena**
- Feyenoord City in het managementscenario (Management Case) uitgaat van een omzet die die **139% is van de Amsterdam Arena**

**Bovenstaande omzetcijfers moeten gerealiseerd worden:**

- **Met minder wedstrijden, 28 i.p.v. 30 van de Amsterdam Arena**
- **Met minder grootschalige evenementen en zonder mogelijkheid van concerten, 8 i.p.v. 9 van de Amsterdam Arena**
- **Zonder vergelijkbaar trackrecord en ervaring, ca. 30 jaar, van de Amsterdam Arena**

In bovenstaande cijfers is nog geen rekening gehouden met een geplande renovatie van de Amsterdam Arena op korte termijn (2020). Ook is geen rekening gehouden met de afhankelijkheden, effecten en risico's van de gebiedsontwikkeling, investeringskosten en kostenkant van de business case van Feyenoord City.

Uit de vergelijking tussen spelersbudget voor Feyenoord door het nieuwe stadion van Feyenoord City en het huidige spelersbudget van Ajax blijkt:

- **Feyenoord City** in het slechtste scenario (**Perfect Storm**) geen opgave heeft gedaan van het spelersbudget
- **Feyenoord City** in het basisscenario (**Base Case**) een spelersbudget van gemiddeld **€ 23 miljoen** over de eerste 10 jaar oplevert. Dit is **€ 12 miljoen (ca. 35%) lager** dan het huidige budget Ajax.

- **Feyenoord City** in het managementscenario (**Management Case**) een spelersbudget van gemiddeld € **28 miljoen** over de eerste 10 jaar oplevert. Dit is € **7,15 miljoen (ca. 20 %) lager** dan het huidige budget Ajax.

Hierbij is nog geen rekening gehouden met ontwikkelingen en optimalisatie van het spelersbudget van Ajax, bijv. door de geplande renovatie. Tevens wordt in de onderzochte scenario's van Feyenoord City **niet voldaan** aan de door Hypercube gestelde **norm van minimaal € 30 miljoen** voor het spelersbudget.

## Inhoud

Inleiding .....	2
Samenvatting.....	2
1. Inleiding en doel .....	6
Situatie .....	6
Doel van het rapport.....	6
Vraagstelling .....	6
Leeswijzer .....	6
2. Huidige situatie top-3 Nederland.....	7
Feyenoord en stadion Feyenoord.....	7
Eigendom en zeggenschap club .....	7
Eigendom en zeggenschap stadion .....	7
Geldstromen stadion in relatie tot spelersbudget club .....	7
Ajax en de Amsterdam Arena .....	8
Eigendom en zeggenschap club .....	8
Eigendom en zeggenschap stadion .....	8
Geldstromen stadion in relatie tot spelersbudget club .....	9
PSV en het Philips stadion .....	9
Eigendom en zeggenschap club .....	9
Eigendom en zeggenschap stadion .....	9
Geldstromen stadion in relatie tot spelersbudget club .....	10
Uitkomsten voor het vervolg.....	10
3. Verdiepingsslag De Kuip en Arena.....	11
De Kuip (Stadion Feyenoord).....	11
Aandeelhouders .....	11
Verhouding met club .....	11
Inkomsten stadion en club.....	11
Toekomst.....	12
Amsterdam Arena (stadion Ajax).....	12
Aandeelhouders.....	12
Verhouding met club .....	12
Inkomsten stadion en club.....	12
Toekomst.....	13
Vergelijking De Kuip – Amsterdam Arena .....	14
Uitkomsten voor het vervolg.....	15
4. Nieuw stadion Feyenoord City .....	16

Voorstel eigendom en zeggenschap stadion.....	16
Relatie nieuw stadion met club .....	16
De voorgestelde stadionexploitatie .....	16
Geldstromen stadion in relatie tot spelersbudget club .....	16
5. Vergelijking Arena – nieuw stadion Feyenoord City .....	18
Vergelijking investeringskosten .....	18
Vergelijking bezoekers en events .....	18
Vergelijking omzet stadion.....	18
Benchmark omzet .....	19
Relevante opmerkingen.....	19
Verhouding spelersbudget .....	20
6. Conclusie .....	21

# 1. Inleiding en doel

## Situatie

De BVO Feyenoord en stadion Feijenoord N.V. hebben het initiatief genomen voor Feyenoord City. Het betreft de bouw van een nieuw stadion plus gebiedsontwikkeling. Voor het plan wordt financiële steun gevraagd aan de gemeente Rotterdam van minimaal € 137,9 miljoen. Deze steun bestaat uit een aandelenpakket van € 40 miljoen euro, de aankoop van de grond onder het stadion met een erfpachtconstructie voor € 60 miljoen euro, € 35 miljoen aan investeringen in de infrastructuur en het omzetten van de openstaande lening van € 7,9 miljoen.

Voor de bouw van het nieuwe stadion is een bedrag van meer dan € 400 miljoen gemoeid. Voor de business case worden een groot aantal aannames gedaan voor bijvoorbeeld het aantal bezoekers, de bezetting, de horeca-omzet, het aantal rondleidingen, aantal evenementen, etc.

Binnenkort moet de raad een besluit nemen. Het dossier is echter omvangrijk en nog steeds komt er nieuwe informatie binnen. Een belangrijk uitgangspunt is dat de exploitatie van het stadion gaat vliegen en de BVO vanaf het begin voldoende spelersbudget genereert om structureel in de top van Nederland mee te draaien. Door Hypercube is dit recent gesteld op ca. € 30 miljoen per jaar prijspeil 2017.

Hoe zit dit echter bij andere clubs? Hoe zijn eigendom, zeggenschap en geldstromen daar geregeld? Hoe verhoudt het plan van Feyenoord City zich hiermee? Dit rapport is bedoeld als benchmark.

## Doel van het rapport

In dit document staat kort en bondig de situatie van de huidige top-3 van Nederland beschreven voor zowel de club als het stadiondeel en de relatie tot het spelersbudget. Vervolgens wordt dit afgezet tegen het plan van Feyenoord City voor een objectief vergelijk.

## Vraagstelling

Dit rapport geeft antwoord op de volgende vragen:

1. Hoe ziet de huidige situatie Feyenoord, Ajax en PSV eruit voor zowel club en stadion betreft eigendom c.q. zeggenschap en geldstromen?
2. Hoe verhoudt het plan voor een nieuw stadion in Feyenoord City zich tot een of meerdere van deze bestaande stadions?
3. Hoe verhoudt het plan zich tot het benodigde spelersbudget voor Feyenoord?

## Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de bestaande situatie van Feyenoord, Ajax en PSV in relatie tot de stadions. Voor Feyenoord/ De Kuip en Ajax/ Amsterdam Arena staat in hoofdstuk 3 een verdiepingsslag beschreven. Het nieuwe stadion van Feyenoord City krijgt in hoofdstuk 4 een introductie, waarna in hoofdstuk 5 een vergelijking tussen dit stadion en Amsterdam Arena staat uitgewerkt. De conclusie staat beschreven in hoofdstuk 6

## 2. Huidige situatie top-3 Nederland

Belangrijk is om eerst even kort toe te lichten hoe de huidige situatie bij Feyenoord, Ajax en PSV op dit moment is.

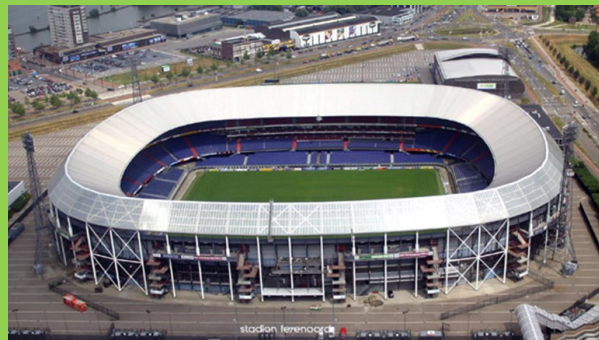
### Feyenoord en stadion Feijenoord

#### Eigendom en zeggenschap club

Feyenoord N.V. is voor 51% in handen van de eigen Stico, 49% van de aandelen is in handen van de Vrienden van Feyenoord (hierna VvF). In principe kan Feyenoord met 3 commissarissen tegen 2 van de VvF nog steeds zelfstandig opereren en haar eigen keuzes maken. De VvF is ingestapt op het moment dat het heel slecht ging met Feyenoord en de club op omvallen stond, een groep ondernemers had toen al leningen uitstaan bij Feyenoord en heeft deze omgezet in aandelen en daar kapitaal bijgestort. De VvF krijgt vast dividend, belevingsrecht (in de vorm van businessunits + seats) en nog een prestatie-fee (bij kampioenschap of Europese wedstrijden).

#### Eigendom en zeggenschap stadion

Het stadion is voor een meerderheid (53%) in handen van de sportclub Feyenoord, de overige aandelen worden grotendeels vertegenwoordigd door de VASF (Vereniging Stadion Feijenoord) en enkele private partijen. De BVO heeft zelf geen aandelen in het stadion, waarmee het dus ook geen directe zeggenschap heeft. Wel is er een gentleman's agreement tussen Stadion N.V. en Feyenoord.



Stadion Feijenoord (De Kuip)

- Gebouwd in 1937
- Laatste renovatie: 1994
- Capaciteit: 51.117

#### Geldstromen stadion in relatie tot spelersbudget club

Feyenoord komt uit een diep dal. Door jarenlang slecht beleid waren de schulden opgelopen en was de club qua ECI (Euro Club Index) ingehaald door Twente, Vitesse en AZ. Uit dat dal opkrabbelen was lastig, omdat de slechte prestaties op het veld als resultaat hadden dat de sponsorinkomsten, mediagelden en verkoopwaarde van spelers ook minder waren.

Door een goede lichte spelers uit de jeugdopleiding, goed in- en verkoopbeleid en boven verwachting goede prestaties heeft Feyenoord uit dit dal weten te klimmen en is het spelersbudget nu voldoende om structureel om plek 3 te strijden en incidenteel omhoog te mogen kijken. De ontwikkeling van het spelersbudget tussen seizoen 2011/2012 en 2016/2017 ziet er als volgt uit:

Seizoen	Spelersbudget
2011/2012	€ 12 miljoen

De verwachting is dat het spelersbudget nog verder zal stijgen en binnen 5 jaar zal toenemen naar zo'n € 22 miljoen. Dit komt bijvoorbeeld door de mediagelden (die worden berekend over de prestaties van de afgelopen 10 jaar), de inkomsten uit Europese wedstrijden en inkomsten uit De Kuip door kleine ingrepen en verbouwingen, zoals Café de Vereeniging en de Kerkum Boardroom.

## Ajax en de Amsterdam Arena

### Eigendom en zeggenschap club

AFC Ajax N.V. is de enige Nederlandse club met een beursnotering. Van de aandelen AFC Ajax NV is slechts een beperkt deel vrij verhandelbaar op de beurs. De Vereniging AFC Ajax heeft 73,00% van de aandelen in bezit en daarnaast hebben verzekeraar Delta Lloyd (9,95%) en oud-beurshandelaar Adri Strating (8,65%) een deel van de uitstaande aandelen in bezit. Dit zorgt regelmatig voor botsingen tussen supporters en bestuurders; supporters vragen zich af of het beste voetbal wel het belangrijkste belang is van de club.

### Eigendom en zeggenschap stadion

Ajax heeft een belang van 13% in Stadion Amsterdam N.V. (met stemrecht). De andere aandelen zijn in handen van de gemeente Amsterdam met 48% (certificaten zonder exploitatierechten) en private investeerders (39%). Ajax heeft een voorkeursrecht op het certificatenpakket van de gemeente Amsterdam. Daarbij heeft de gemeente Amsterdam zich tevens gecommitteerd om tot 2034 haar certificaten van aandelen niet actief op de markt aan te bieden. Hiermee is het maatschappelijke belang van een multifunctioneel voetbalstadion in Amsterdam verankert; maar ook de risico's en lasten. De gemeente wil daarom het liefst van deze certificaten of aandelen af. De gemeente blijft wel een belangrijke partner wat betreft organisatie en exploitatie (evenementen). Echter, de certificaten op aandelen van de gemeente bieden Ajax geen perspectief op meer zeggenschap omtrent de exploitatie.



### Amsterdam Arena

- Gebouwd in 1996
- Investeringskosten: € 127 miljoen, prijspeil 1996 (ca. € 188 miljoen, prijspeil 2017)
- Capaciteit: 54.033
- Verbouwingen: 2000, 2003, 2009, 2013, 2015 & 2017



## Geldstromen stadion in relatie tot spelersbudget club

Ajax staat er ten opzichte van veel Nederlandse clubs uitstekend voor. Sterker nog, Ajax was in 2015 uitgeroepen de gezondste club van heel Europa. Ajax heeft € 132 miljoen op de bank staan. De ontwikkeling van het spelersbudget tussen seizoen 2011/2012 en 2016/2017 ziet er als volgt uit:

Seizoen	Spelersbudget
2011/2012	€ 35 miljoen
2016/2017	€ 30 miljoen

Het is geen ondenkbaar scenario dat Ajax ooit nog de Arena zal kopen (en dan nog geld zal overhouden). Als Ajax de Arena zou kopen zou dat een aantal synergievoordelen hebben: Geen huur meer, wedstrijden krijgen voorrang op evenementen en er kan gesneden worden in overhead van personeel. Een ander voordeel van dit kapitaal is dat Ajax in staat is het spelersbudget aan te vullen met Eigen Vermogen.

Ajax heeft in de afgelopen jaren structureel succes in de Nederlandse competitie. Dit heeft als bijkomend resultaat dat de club ook structureel inkomsten uit Europees voetbal ontvangt.

## PSV en het Philips stadion

### Eigendom en zeggenschap club

Ook PSV is een N.V. De N.V. bestaat uit 10.000 aandelen. 9990 aandelen, waarvan 9.989 gewone aandelen en 1 bijzonder aandeel zijn in handen van de Eindhovense voetbalvereniging PSV. 10 prioriteitsaandelen zijn in handen van Stichting PSV Voetbal. De houder van prioriteitsaandelen bepaalt o.a. het aantal directeuren en commissarissen, kan een bindende voordracht doen voor benoeming van directie en commissarissen; schorsing en/of ontslag van directeur en/of commissaris

### Eigendom en zeggenschap stadion

Het stadion is georganiseerd te maken met een Holding (Moederbedrijf), PSV N.V. en 3 ondernemingen (deelnemingen) waarvan PSV N.V., 100% eigenaar is:

- PSV Stadionexploitatie BV te Eindhoven
- Restaurant Avant Garde BV te Eindhoven
- Imari BV te Eindhoven (is niet actief).

Doordat PSV het stadion in eigen beheer heeft, heeft het daardoor synergievoordelen: De club betaald geen huur, wedstrijden krijgen voorrang op evenementen en het personeelsbestand is gedeeld.



### Philips Stadion

- Gebouwd in fases vanaf 1910 met grootste verbouwingen in 1933, 1977 en 2002
- Verbouwingen: diversen
- Capaciteit: 35.150

### **Geldstromen stadion in relatie tot spelersbudget club**

Het spelersbudget in relatie tot het stadion is niet direct inzichtelijk en daardoor buiten beschouwing gelaten

### **Uitkomsten voor het vervolg**

De situatie van PSV wijkt af ten opzichte van Feyenoord en Ajax. Het stadion is kleiner qua capaciteit en de club heeft het stadion in eigendom. Daarnaast is het relatie met het spelersbudget niet direct inzichtelijk. Voor het vervolg van dit rapport wordt de situatie van PSV/ Philips stadion verder buiten beschouwing gelaten. Wel wordt er een verdiepingsslag gemaakt voor Feyenoord/ De Kuip en Ajax/ Amsterdam Arena.

### 3. Verdiepingslag De Kuip en Arena

#### De Kuip (Stadion Feijenoord)

##### Aandeelhouders

Stadion Feijenoord N.V. is een losse entiteit en is de organisatie die de Kuip bezit. De aandeelhouders zijn grofweg in 3 groepen verdeeld: De Sportclub Feyenoord (amateurtak), grote aandeelhouders (banken), kleine aandeelhouders (MKB, particulier, verenigd in VASF). De Sportclub heeft de meerderheid van de aandelen. Simpel gezegd: Vaak doet Feyenoord alleen zaken met de Sportclub en hebben de andere aandeelhouders meestal het nakijken bij vergaderingen en stemmingen.

De aandeelhouders krijgen geen dividend over deze aandelen, maar hebben zitplaatsrecht. Tegen een sterk gereduceerde prijs kunnen de aandeelhouders een seizoenkaart krijgen voor een goede plek in het midden van het stadion met toegang tot de Olympiazaal (Olympiatribune).

##### Verhouding met club

Tussen het stadion en de club is er een gentlemen's agreement. Feyenoord betaalt het stadion huur, maar de prijs van deze huur wordt bepaald door het tekort aan omzet. Ofwel: Hoe beter het stadion draait, hoe lager de huur voor Feyenoord. Het stadion zal hierdoor nooit echt winst draaien omdat Feyenoord de grootste bron van inkomsten is. De huur voor Feyenoord varieert van € 2 tot € 4 miljoen per jaar.

##### Inkomsten stadion en club

De stadion-exploitatie wordt verdeeld tussen huurder en het stadion. Het stadion verkrijgt inkomsten uit:

- Daghoreca
- Wedstrijdhoreca
- Verhuur van het stadion (evenementen, KNVB-wedstrijden, Feyenoord)

De huurder (bijv. KNVB, Feyenoord) verkrijgt inkomsten uit:

- Tickets (seizoenkaarten & losse kaarten)
- Businessunits
- Business seats
- Sponsoring (led-boarding)

Dat ziet er als volgt uit<sup>1</sup>:

Bedragen x 1.000	STADION	CLUB
Toeschouwers regulier (tickets)		€ 16.100
Units & Seats		€ 18.600
Wedstrijdhoreca *	€ 6.500	
Daghoreca **	€ 4.600	
(Ver)huur stadion	€ 2.500	
Rondleidingen + Museum	€ 600	
Overige baten	€ 600	
Totaal	€ 49.500	

<sup>1</sup> Jaarverslag Feyenoord N.V. 2015/2016 en Jaarverslag Stadion Feijenoord N.V. 2015/2016

Bedragen x 1.000	STADION	CLUB
Huur stadion		-€ 4.000

\* Wedstrijdhoreca is een optelling van 'wedstrijdhoreca (zakelijk)' en 'wedstrijdhoreca publiekscounters'

\* Daghoreca is een optelling van 'doordeweekse horeca', 'evenementhoreca' en 'voetbal- en evenementhoreca publiekszalen'.

### Toekomst

Er zijn diverse plannen en mogelijkheden voor de toekomst van de Kuip uitgewerkt. De huidige directies, van zowel de BVO als het stadion, willen zich enkel richten op nieuwbouw. Daarom is de toekomst van het bestaande stadion verder buiten beschouwing gelaten.

## Amsterdam Arena (stadion Ajax)

### Aandeelhouders

Stadion Amsterdam N.V. is een losse entiteit en is de organisatie die de Amsterdam Arena bezit. De aandeelhouders van het stadion zijn verdeeld in aandeelhouders met stemrecht, founders en certificaathouders. De gemeente Amsterdam heeft een groot aandeel, maar slechts met certificaten (en daardoor nauwelijks invloed). Ajax heeft slechts 13% van de aandelen, maar wel met stemrecht. De founders hebben de financiering mogelijk gemaakt en een voorkeurspositie ten opzichte van andere bedrijven (daarom verkoopt de Arena Grolsch bier en Cola van Coca-Cola). De opbouw van alle aandeelhouders is (te) complex voor dit document om dieper in te duiken (en ook minder relevant).

### Verhouding met club

Tussen het stadion en de club is er een zakelijke overeenkomst. Ajax betaald ongeveer € 10 miljoen huur om het stadion te huren. Dat is in vergelijking met wat Feyenoord betaald aan De Kuip ca. 2 - 2,5 maal zoveel. Daar staat tegenover dat Ajax vooral meer inkomsten uit skyboxen (units) en business-seats haalt (€ 25 miljoen tegenover € 18 miljoen) doordat er daar simpelweg meer van zijn en de faciliteiten en segmentering beter zijn in de Arena. Een ander gevolg is dat Ajax de sponsors betere condities kan bieden en dus ook bijna tweemaal zoveel geld ophaalt uit sponsoring.

### Inkomsten stadion en club

De stadion-exploitatie wordt net als bij Feyenoord/De Kuip verdeeld tussen huurder en het stadion. Het stadion verkrijgt inkomsten uit:

- Daghoreca
- Wedstrijdhoreca
- Verhuur van het stadion (evenementen, KNVB-wedstrijden, Feyenoord)
- Concerten

Het verschil is dat de Amsterdam Arena ook nog heel veel inkomsten haalt uit concerten en grootschalige evenementen. Daarbij moet ook nog opgemerkt worden dat MOJO (bijna monopolist van Nederland op het vlak van concerten) een aandeel heeft in de Amsterdam Arena.

De huurder (bijv. KNVB, Ajax) verkrijgt inkomsten uit:

- Tickets (seizoenkaarten & losse kaarten)
- Businessunits
- Business seats
- Sponsoring (led-boarding)

Dat ziet er als volgt uit<sup>2</sup>:

Bedragen x 1.000	STADION	CLUB
Toeschouwers regulier (tickets)		€ 20.200
Seats		€ 6.500
Units		€ 3.600
Sponsoring totaal *		€ 26.700
Directe sponsoring *		-€ 8.000
Omzet Arena	€ 33.200	
Totaal	€ 82.200	
Huur stadion	-€ 10.000	

\* Bij het sponsoren van een club krijgt de sponsor 'gratis' een of meerdere skyboxen en seats. Om de cijfers vergelijkbaar te maken (net als bij De Kuip) trekken we een deel af om tot de totaalomzet te komen. Bron hiervoor is dat de sponsordeal van Ziggo 8 miljoen omvat. Dit is dus een voorzichtige schatting.

Helaas is er geen specificatie beschikbaar van de omzet van de Amsterdam Arena. Waardoor het gissen is naar de opbouw hiervan. Naar alle waarschijnlijkheid heeft First Dutch deze cijfers wel. First Dutch heeft laatst een onderzoek naar de waarde van de Arena gedaan en is tevens betrokken bij Feyenoord City.

De Arena wordt ook gebruikt om concerten te organiseren en is tevens een transferium, hierdoor ligt waarschijnlijk een stuk van het zwaartepunt in de omzet hier. Tevens is de horeca op wedstrijddagen goed op orde, de daghoreca valt echter tegen. Onderstaand een schatting van de verdeling van de stadion-omzet:

Daghoreca	10%
Wedstrijdhoreca	20%
Verhuur stadion (wedstrijden)	35%
Verhuur stadion (concerten en overige events)	25%
Overige baten (o.a. parkeren)	10%

## Toekomst

Binnenkort zal de Amsterdam Arena verbouwd worden onder de noemer "Project Arena 2020". Hiermee wordt het stadion klaargestoomd voor de vier wedstrijden die het zal huisvesten tijdens het EK in 2020. Er komen extra liften, toiletten, cateringpunten en roltrappen. Het aantal zitplaatsen blijft gelijk, maar het uiterlijk van de Arena verandert 'van hol naar bol'. De verbouwing is vooral bedoeld om de tweede ring van

<sup>2</sup> Jaarverslag Amsterdam Arena N.V. 2015/2016 (blz. 27/ 28) en Jaarverslag AFC Ajax N.V. 2015/2016 (blz. 5)

de Arena te voorzien van broodnodige overdekte horeca- en verblijfsvoorzieningen (iets wat bij De Kuip ook een pijnpunt is).

De inschatting is dat vooral de inkomsten uit wedstrijd- en evenementhoreca zullen toenemen en zullen stijgen naar ongeveer € 20 miljoen per jaar.



#### Amsterdam Arena 2020

- Geplande renovatie: 2020
- Capaciteit: 54.033 (gelijk, renovatie vooral gericht op verbetering kwaliteit en service)
- Geplande investering: € 60 miljoen

### Vergelijking De Kuip – Amsterdam Arena

Voorgaande paragrafen laten zich als volgt samenvatten

Bedragen x 1.000	FYENOORD/ DE KUIP	AJAX/ ARENA
Toeschouwers regulier (tickets)	€ 16.100	€ 20.200
Units & Seats	€ 18.600	€ 10.100
Wedstrijdhoreca *	€ 6.500	
Daghoreca **	€ 4.600	
(Ver)huur stadion	€ 2.500	
Rondleidingen + Museum	€ 600	
Overige baten	€ 600	
Sponsoring		€ 18.700
Omzet stadion		€ 33.200
Totaal	€ 49.500	€ 82.200
Huur stadion	-€ 4.000	-€ 10.000

Prijspeil 2016

### **Uitkomsten voor het vervolg**

Door de structuur en multifunctionaliteit is de omzet van de Amsterdam Arena fors hoger (166%) dan die van de huidige Kuip. Daarmee stelt de Arena de norm voor de verdere benchmark. Het nieuwe stadion van Feyenoord City wordt in het vervolg enkel vergeleken met de Amsterdam Arena

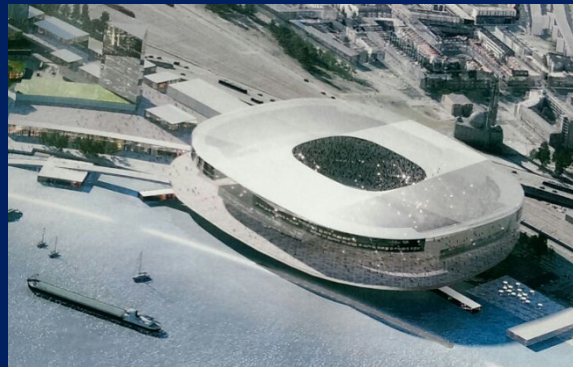
## 4. Nieuw stadion Feyenoord City

### Voorstel eigendom en zeggenschap stadion

In dit stadion zal er een losse entiteit worden opgericht, waarbij de club, de investeerders en de gemeente een aandeel zullen krijgen. Hoe dit precies is ingericht wordt niet duidelijk, maar het lijkt erop dat vooral de investeerders het meeste stemrecht krijgen. De club en de gemeente zullen ook aandelen met stemrecht krijgen, waarbij de club geen recht heeft op dividend maar een vooraf afgesproken fee zal krijgen.

### Relatie nieuw stadion met club

Tussen het stadion en de club is er een zakelijke overeenkomst. Feyenoord zal ten alle tijden een vaste Fee krijgen van rond de € 14 miljoen. Dit bedrag is niet direct door te vertalen naar spelersbudget, want hier moeten ook nog personeelskosten vanaf getrokken worden. Daarnaast zal er een variabele fee zijn afhankelijk van de winst. Welk percentage van de winst Feyenoord krijgt is niet duidelijk, maar de club heeft hierbij in het eerst vrijkomende geld wel voorrang op de gemeente. Deze winst zal pas geboekt worden op het moment dat het stadion rond de 85% bezetting heeft (base-case), de gemeente zal pas dividend uitgekeerd krijgen wanneer de management-case (bezetting rond 95%) uitkomt.



### Nieuw stadion Feyenoord City

- Gepland: 2024
- Geplande Capaciteit: 63.000
- Geplande investering: € 365,7 miljoen excl. bouwrente

### De voorgestelde stadionexploitatie

De stadion-exploitatie wordt anders verdeeld dan normaal. Het stadion verkrijgt inkomsten uit:

- Daghoreca
- Wedstrijdhoreca
- Verhuur van het stadion (evenementen, KNVB-wedstrijden)
- Tickets (seizoenkaarten & losse kaarten)
- Businessunits
- Business seats
- Sponsoring (led-boarding)
- Naamgeving

De club verkrijgt haar inkomsten vanuit een vaste fee en een variabele fee (als resultaat van overgebleven winst) zoals hierboven genoemd. In principe is dit een verzekering dat de club altijd inkomsten krijgt, alleen is de vaste fee niet voldoende om mee te kunnen strijden om de top 3.

### Geldstromen stadion in relatie tot spelersbudget club

De club is in deze dus sterk afhankelijk van het stadion. Indien de club alleen de vaste fee zou krijgen en geen aanspraak zou kunnen maken op de variabele fee (door tegenvallende resultaten van het stadion) zou de club ingeschaald worden in de Euro Club Index op een gelijk niveau als AZ, met vlak daaronder FC Utrecht, Vitesse en FC Twente. In dat scenario zal Feyenoord dus eerder structureel rond plaats 3-4 hangen dan echt meedoen in de top 3. Indien de base-case gehaald zal worden zal het beeld iets optimistischer zijn;



de variabele fee bovenop de vaste fee zal een spelersbudget van rond de € 20 miljoen mogelijk maken, met een potentieel na 5 jaar naar € 23 miljoen. Dit is voldoende om afstand te nemen van FC Utrecht, Vitesse en FC Twente, maar niet voldoende om in de buurt te komen van PSV en daarna Ajax. In dit geval zegt Hypercube: Dit is ook niet voldoende om de bezetting van 85% te halen door gebrek aan aantrekkingskracht, omdat Feyenoord dan structureel om plaats 3 speelt (met uitschieters naar boven en onder).

Het succes van het Maas-stadion is dus sterk afhankelijk van de prestaties van Feyenoord, maar Feyenoord is dus ook weer sterk afhankelijk van de business-case die onder het stadion ligt<sup>3</sup>.

Bedragen x 1.000	Perfect Storm	Base Case	Management Case
Toeschouwers regulier (tickets)	€ 14.600	€ 23.300	€ 25.000
Units & Seats	€ 23.000	€ 32.700	€ 37.200
Wedstrijdhoreca *	€ 13.700	€ 25.700	€ 29.000
Daghoreca **	€ 14.800	€ 22.500	€ 29.000
(Ver)huur stadion	€ 200	€ 1.900	€ 2.100
Rondleidingen, sightseeing + attractie	€ 2.100	€ 4.200	€ 6.200
Naamgeving	€ 2.300	€ 3.100	€ 3.100
Overige baten	€ 4.300	€ 5.100	€ 5.100
<b>Totaal</b>	<b>€ 75.000</b>	<b>€ 118.500</b>	<b>€ 136.700</b>
<b>Spelersbudget Feyenoord (Gem. over 10 jaar)</b>	Niet opgegeven	<b>€ 23.000</b>	<b>€ 28.000</b>

*Cijfers zijn gebaseerd op het 3<sup>e</sup> operationele jaar, prijspeil 2025*

#### Voorstel eigendom en zeggenschap gebiedsontwikkeling

Voor de gebiedsontwikkeling wordt voorgesteld een Feyenoord City BV op te richten. Deze entiteit is niet bekend bij de Kamer van Koophandel, ook niet in oprichting. Onduidelijk is ook wie de beoogde aandeelhouders van deze bv zijn.

#### Geldstromen gebiedsontwikkeling in relatie tot spelersbudget club

Het nieuwe stadion van Feyenoord City en de exploitatie daarvan (fase 1) is mede afhankelijk van de gebiedsontwikkeling (fase 2 & 3). De afhankelijkheden en effecten van deze fases op de stadionexploitatie en risico's bij het niet doorgaan ervan zijn er zonder twijfel. Het ontbreekt aan voldoende informatie hier concrete uitspraken over te doen.

<sup>3</sup> Haalbaarheidsstudie Feyenoord-City 2017

## 5. Vergelijking Arena – nieuw stadion Feyenoord City

### Vergelijking investeringskosten

De investeringskosten van de Amsterdam Arena, geïndexeerd naar 2017, zijn naast de kosten van het nieuwe stadion van Feyenoord City gezet.

	NIEUW STADION FEY- ENOORD CITY PERFECT STORM	ARENA	NIEUW STADION FEYENOORD CITY BASE CASE	NIEUW STADION FEYENOORD CITY MANAGEMENT CASE
Investeringskosten	€ 365.700.000,- (minimaal)	€ 188.000.000,-	€ 365.700.000,- (minimaal)	€ 365.700.000,- (minimaal)

*Prijspeil: 2017*

### Vergelijking bezoekers en events

Hieronder zijn de belangrijkste gegevens van het aantal bezoekers en events weergegeven

	NIEUW STADION FEY- ENOORD CITY PERFECT STORM	AJAX/ ARENA 15-16	NIEUW STADION FEYENOORD CITY BASE CASE	NIEUW STADION FEYENOORD CITY MANAGEMENT CASE
Aantal bezoekers events	Niet bekend	1.750.000	Niet bekend	Niet bekend
Aantal bezoekers rondleidingen	150.00	98.000	350.000	500.000
Aantal events voetbal	20	30	28	28
Aantal concerten/ grootschalige events	0	9	8	8
Aantal events overig	Niet bekend	74	Niet bekend	Niet bekend
Concerten	Nee	Ja	Nee	Nee

### Vergelijking omzet stadion

Het doel van een nieuw stadion is om de omzet flink te verhogen. Eerder in dit document zijn al de kansen van De Kuip benoemd en in het nieuwe stadion zouden deze aangepakt moeten worden. In het plan dat nu voorligt zijn de speerpunten als volgt:

- Meer omzet uit business (verdubbeling units & seats)
- Meer omzet uit wedstrijdhoreca
- Meer omzet uit daghoreca
- Meer omzet uit toerisme

Bedragen x 1.000	NIEUW STADION FEY- ENOORD CITY PERFECT STORM	AJAX/ ARENA 2015 – 2016 geïndexeerd	NIEUW STADION FEYENOORD CITY BASE CASE	NIEUW STADION FEYENOORD CITY MANAGEMENT CASE
Toeschouwers regulier (tickets)	€ 14.600	€ 24.141	€ 23.300	€ 25.000
Units & Seats	€ 23.000	€ 12.070	€ 32.700	€ 37.200
Wedstrijdhoreca *	€ 13.700		€ 25.700	€ 29.000
Daghoreca **	€ 14.800		€ 22.500	€ 29.000
(Ver)huur stadion	€ 200		€ 1.900	€ 2.100
Rondleidingen + Mu- seum	€ 2.100		€ 4.200	€ 6.200
Naamgeving	€ 2.300		€ 3.100	€ 3.100
Overige baten	€ 4.300		€ 5.100	€ 5.100
Sponsoring		€ 22.348		
Omzet stadion		€ 39.677		
Totaal	€ 75.000	€ 98.237	€ 118.500	€ 136.700
Huur stadion		-€ 11.951		
Spelersbudget (Gem. over 10 jaar)	Niet opgegeven	€ 35.150	€ 23.000	€ 28.000
Wordt voldaan aan norm Hypercube (€ 30 miljoen)	Nee		Nee	Nee

*Cijfers: prijspeil 2025, index cijfers Ajax Arena 2% per jaar*

\* Wedstrijdhoreca is een optelling van 'wedstrijdhoreca (zakelijk)' en 'wedstrijdhoreca publiekscounters'

\* Daghoreca is een optelling van 'doordeweekse horeca', 'evenementhoreca' en 'voetbal- en evenementhoreca publiekszalen'.

### Benchmark omzet

De omzet van het nieuwe stadion van Feyenoord City verhoudt zich als volgt tot die van de Amsterdam Arena

- Het Perfect-storm scenario: 76% van de omzet van de Arena
- Het Base Case scenario: 121% van de omzet van de Arena
- Het Management Case scenario: 139 % van de omzet van de Arena

### Relevante opmerkingen

Om meer waarde aan deze benchmark te geven dienen een aantal aspecten meegenomen te worden.

- Aantal wedstrijden/ events: Feyenoord City wil de 121% meer omzet in de Base Case en 139% van de omzet ten opzichte van de Amsterdam Arena met minder wedstrijden (28 t.o.v. 30) en minder grote evenementen (8 t.o.v. 9)

- Trackrecord: De Amsterdam Arena bestaat op dit moment bijna 21 jaar. De organisatie heeft daarmee ook ervaring en trackrecord opgebouwd van 21 jaar. Bij de geplande opening van het nieuwe stadion van Feyenoord City zal dit zelfs opgelopen zijn tot minimaal 28 jaar ervaring en trackrecord.
- Concerten: De Amsterdam Arena heeft de mogelijkheid om concerten te organiseren. Dit is in het nieuwe stadion van Feyenoord City niet tot beperkt aan de orde.
- Horeca: De beoogde horeca omzet in de Management Case van het nieuwe stadion van Feyenoord City wordt begroot op € 58 miljoen euro. Dat is het dubbele van de huidige omzet van de Arena. De gemiddelde besteding per bezoeker (units & seats meegenomen) komt uit op € 18,- per stadionbezoek.
- Toerisme: Feyenoord City gaat uit van 350.000 tot 500.000 toeristische bezoekers per jaar. Dit is een factor 3,5 tot 5 ten opzichte van de Arena.

Niet meegenomen zijn:

- Renovatie Arena: In de cijfers van de Amsterdam Arena is nog geen rekening gehouden met de geplande renovatie.
- Gebiedsontwikkeling: In de cijfers van Feyenoord City is geen rekening gehouden met de afhankelijkheid, effecten en risico's van de gebiedsontwikkeling.
- Investeringskosten: Bij de beoordeling is geen rekening gehouden met de realiteit en risico's van de door Feyenoord City aangegeven investeringskosten voor de bouw van het nieuwe stadion, infrastructuur, etc.
- Kostenkant business case: Bij de beoordeling is geen rekening gehouden met de realiteit en risico's van de kostenkant in de door Feyenoord City aangegeven business case. Deze cijfers zijn niet beschikbaar.

### **Verhouding spelersbudget**

Kijkend naar de verhouding tussen het huidige spelersbudget van Ajax en het beoogde spelersbudget voor Feyenoord door Feyenoord City dan komt hier het volgende uit:

- Het Perfect-storm scenario: geen opgave
- Het Base Case scenario: gemiddeld € 12,15 miljoen (35%) minder spelersbudget in vergelijking tot de huidige situatie bij Ajax. Hierbij is nog geen rekening gehouden met ontwikkelingen en optimalisatie van het spelersbudget van Ajax, bijv. door de geplande renovatie
- Het Management Case scenario: gemiddeld € 7,15 miljoen (20%) minder spelersbudget in vergelijking tot de huidige situatie bij Ajax. Hierbij is nog geen rekening gehouden met ontwikkelingen en optimalisatie van het spelersbudget van Ajax, bijv. door de geplande renovatie

Tevens wordt in de onderzochte scenario's van Feyenoord City niet voldaan aan de door Hypercube gestelde norm van minimaal € 30 miljoen voor het spelersbudget.

## 6. Conclusie

Hoewel De Kuip en de Amsterdam Arena dezelfde capaciteit hebben, bepaalt de Arena de norm wat betreft exploitatie van stadions. Dit komt door het multifunctionele karakter en de (bijna) Monopoliepositie op concerten en grootschalige evenementen. Sinds de opening van de Arena in 1996 is het stadion doorlopend aangepast en verbeterd.

Uit de vergelijking tussen het nieuwe stadion van Feyenoord City en de Amsterdam Arena blijkt dat:

- **Feyenoord City** in het slechtste scenario (**Perfect Storm**) uitgaat van een omzet die **76% is van de Amsterdam Arena**
- **Feyenoord City** in het basisscenario (**Base Case**) uitgaat van een omzet die **121% is van de Amsterdam Arena**
- Feyenoord City in het managementscenario (Management Case) uitgaat van een omzet die die **139% is van de Amsterdam Arena**

**Bovenstaande omzetcijfers moeten gerealiseerd worden:**

- **Met minder wedstrijden, 28 i.p.v. 30 van de Amsterdam Arena**
- **Met minder grootschalige evenementen en zonder mogelijkheid van concerten, 8 i.p.v. 9 van de Amsterdam Arena**
- **Zonder vergelijkbaar trackrecord en ervaring, ca. 30 jaar, van de Amsterdam Arena**

In bovenstaande cijfers is nog geen rekening gehouden met een geplande renovatie van de Amsterdam Arena op korte termijn (2020). Ook is geen rekening gehouden met de afhankelijkheden, effecten en risico's van de gebiedsontwikkeling, investeringskosten en kostenkant van de business case van Feyenoord City.

Uit de vergelijking tussen spelersbudget voor Feyenoord door het nieuwe stadion van Feyenoord City en het huidige spelersbudget van Ajax blijkt:

- **Feyenoord City** in het slechtste scenario (**Perfect Storm**) geen opgave heeft gedaan van het spelersbudget
- **Feyenoord City** in het basisscenario (**Base Case**) een spelersbudget van gemiddeld **€ 23 miljoen** over de eerste 10 jaar oplevert. Dit is **€ 12 miljoen (ca. 35%) lager** dan het huidige budget Ajax.
- **Feyenoord City** in het managementscenario (**Management Case**) een spelersbudget van gemiddeld **€ 28 miljoen** over de eerste 10 jaar oplevert. Dit is **€ 7,15 miljoen (ca. 20 %) lager** dan het huidige budget Ajax.

Hierbij is nog geen rekening gehouden met ontwikkelingen en optimalisatie van het spelersbudget van Ajax, bijv. door de geplande renovatie. Tevens wordt in de onderzochte scenario's van Feyenoord City **niet voldaan** aan de door Hypercube gestelde **norm van minimaal € 30 miljoen** voor het spelersbudget.