

Prolog

Hoffenheim – wo alles zusammenkommt

»Das Ziel eines jeden Trainers ist es, den Faktor Zufall zu minimieren.«

Ralf Rangnick, Trainer TSG 1899 Hoffenheim

Hoffenheim ist Herbstmeister. Auch diese Sensation hat der Verein aus dem 3263-Seelen-Dorf im Kraichgau noch geschafft. Im Jahre 2006 spielte der Klub noch in der Regionalliga. Dann stieg er zweimal hintereinander auf, 2007 in die zweite, 2008 in die erste Liga. Jetzt, zum Jahreswechsel 2008/2009, steht er dort an der Tabellenspitze. Einen solchen Durchmarsch hat es in der Geschichte des deutschen Fußballs noch nicht gegeben. »Hoffenheim ist der einzige Verein, der Bayern München irgendwann gefährlich werden könnte«, meint Robin Dutt, Trainer des SC Freiburg.

Fragt man vor deutschen Stadien nach den Gründen für Hoffenheims Erfolg, dann fallen schnell die Namen Abramowitsch und Chelsea. Hoffenheim sei doch nur eine billige Kopie dessen, was der russische Oligarch mit dem englischen Spitzenclub veranstalte. Dietmar Hopp, dieser Software-Milliardär, habe sich den Verein gekauft, in dem er früher mal gespielt hat, und Spitzenspieler auf der ganzen Welt zusammengekauft. Klar, dass richtige Fußballvereine mit Tradition da keine Chance haben. Aber wenn der Hopp mal die Lust verliert, dann wird Hoffenheim schon wieder dorthin absteigen, wo der Klub hingehört, nach ganz unten.

Im Stadion wurde man deutlicher. »Scheiß Millionäre« und »SG Neureich-Bimbeshausen« gehörten noch zu den harmloseren Sprüchen, die sich die Mannschaft bei Auswärtsspielen anhören musste. Dietmar Hopp wurde als »Sohn einer Hure« beschimpft, oder die Fans skandierten: »Hoppe, hoppe Reiter – wenn er fällt, dann schreit er.« Seitdem zwei Skinheads ihn einmal direkt anpöbelten, geht der SAP-

Gründer nur zu solchen Spielen, bei denen sich unschöne Begegnungen mit Hardcore-Fans vermeiden lassen. »Das muss ich nicht mehr haben«, meint Hopp, »bevor ich ein blaues Auge riskiere, spare ich mir solche Fahrten lieber.«

Doch mit jedem schönen Spiel der Hoffenheimer wird das Gerede über den angeblichen Retortenklub, der auf dem Nährboden des Milliardenärs gedeiht, leiser. Das ist angemessen: Die Erfolgsgeschichte der TSG 1899 Hoffenheim lässt sich nämlich auch ganz anders erzählen. Und das ist der Grund, warum dieses Buch, das eigentlich vom drittgrößten Software-Konzern der Welt handelt, mit einem Kurzportrait des Dorfvereins beginnt. Das Projekt Hoffenheim illustriert gleich mehrere Themen der folgenden zwölf Kapitel: die Gründe für den Erfolg von SAP, die Informatisierung von Wirtschaft, ihre Auswirkung auf die Globalisierung und wie Unternehmen und Politik damit umgehen können – und sollten.

Hopp und Hoffenheim sind so ziemlich das genaue Gegenteil von Abramowitsch und Chelsea. Der SAP-Gründer, Jahrgang 1940, hat sich keinen etablierten ausländischen Fußballklub als extravagantes Hobby einverleibt und seitdem Hunderte Millionen Euro für Nationalspieler aus aller Welt ausgegeben. Für Hopp (geschätztes Privatvermögen: 6,3 Milliarden Euro) ist Hoffenheim ein lokales Aufbauprojekt. Sein Ziel: der Metropolregion Rhein-Neckar einen soliden Erstligaverein zu geben. Von den knapp 180 Millionen Euro, die er bis Mitte 2008 in Hoffenheim investiert hatte, waren nur ein Sechstel Ablösesummen. Viel mehr floss in ein neues Stadion und ein Trainingszentrum – für die der Verein eine angemessene Miete zahlen muss. In ein paar Jahren, sagt Hopp, soll Hoffenheim sich selbst tragen.

Überhaupt sind Mäzenatentum und Wohltätigkeit, mit denen er seine Heimatregion reichlich beglückt, nur eine Seite des Unternehmers mit Leidenschaft: Hopp erwartet von seinen Partnern auch Professionalität, Offenheit und ein ausgeprägtes Verantwortungsgefühl. In Hoffenheim herrscht folglich keine Hierarchie mit ihm an der Spitze. Hier kooperiert ein höchst professionelles Netzwerk von Experten,

das nicht nur Trainer und Geschäftsführer einschließt, sondern auch einen Psychologen, einen Videoanalytiker und Talentscouts.

Hopp lässt ihnen jeglichen Freiraum – zumindest solange die Dinge nicht eindeutig in die falsche Richtung laufen. Das fängt beim Trainer Ralf Rangnick an: Der hatte den Traditionsverein Schalke 04 in die Champions League geführt und wechselte 2006 zum Erstaußen vieler zum damaligen Regionalligisten Hoffenheim. Der Schwabe Rangnick ist nicht nur »Übungsleiter oder eine temporäre Erscheinung«, wie er selbst die Rolle von vielen Bundesligatrainern beschreibt, sondern Herr im eigenen Haus. »Ich habe pro Saison ein Budget. Darüber kann ich frei verfügen«, erklärt er.

Wie weit dieser Managementstil Hoffenheim noch bringt, bleibt abzuwarten. Aber SAP, einst eine kleine Software-Schmiede im benachbarten Walldorf, führte er damit in die Weltliga. Wären Hopp und SAP-Mitgründer Hasso Plattner Technologie-Egomanen vom Schlage eines Bill Gates (Microsoft) oder Larry Ellison (Oracle) gewesen, die Firma hätte wahrscheinlich nicht zum einflussreichsten Unternehmen Deutschlands aufsteigen können, ohne dessen Programme in den meisten Großunternehmen der Welt nichts mehr liefe – von der Deutschen Bank über IBM bis zu Coca-Cola.

Technik spielt bei Hoffenheim ebenfalls eine große Rolle – nicht nur die am Ball. »Wir wollen innovative Themen aufgreifen, wir wollen sogar in der Buchhaltung *best of class* sein«, sagt der kaufmännische Leiter Frank Briel. Klar, das kleine Fußballunternehmen ist SAP-Kunde und gehört zu den ersten Nutzern von Business ByDesign, dem Online-Angebot für Mittelständler. Es soll in einer Kooperation zwischen SAP, der TSG Hoffenheim und dem kalifornischen Eishockeyklub San Jose Sharks zu einem Spezialdienst für Sport- und Unterhaltungsveranstalter erweitert werden, dank dessen die Vereine enge Bande mit den Kunden schließen können. Über den Online-Verkauf von Karten und Fanartikeln lassen sich Informationen sammeln, die individuell zugeschnittene Angebote möglich machen: Reservierung des Stammplatzes im Stadion, Vorkaufsrechte und Rabatte für Dauerkartenbesitzer, Sonderangebote in Zusammenarbeit mit Sponsoren. »Ich kann

den Markt sehr viel effektiver bearbeiten, die Technologie liefert die Grundlage dafür«, sagt Briel.

Doch der Einsatz von Informationstechnologie geht längst über die Grenzen des reinen Geschäfts hinaus. Wenn Trainer Rangnick seinen ganzheitlichen Ansatz beim Fußball erläutert, dann redet er viel von Technik. Das fängt bei der klassischen Videoanalyse an, die er mit einem hauptamtlichen Videoanalytiker und einem gut ausgestatteten Videostudio im Trainingszentrum perfektionieren will. »Es gibt nichts Wichtigeres für einen Spieler, als wenn er sieht, wo und wie er sich verbessern kann«, sagt er. Auf Dauer will Rangnick zu jeder Position auf dem Spielfeld ein »Hoffenheim-Lehrvideo« produzieren. Es soll zeigen, wie ein Torwart, ein Linksaußen oder ein Mittelstürmer aus Hoffenheim spielt. In der Wirtschaft würde man so etwas Best Practices oder vorbildliche Geschäftsprozesse nennen.

Aber selbst damit gibt sich der Trainer nicht zufrieden. Gemeinsam mit SAP ist er dabei, ein Internetportal zu entwickeln, das über jeden Spieler auf einer individuellen Seite umfassend Auskunft gibt: Fitnessdaten, sportliche Leistungen, ein individueller Ernährungs- und Trainingsplan, gute und schlechte Videosequenzen aus vergangenen Spielen und von künftigen Gegenspielern, taktische Hinweise. Sogar die sozialen Mannschaftsprozesse werden über dieses Netz gesteuert. Die Fußballer sollen jederzeit erkennen können, wie sie sich entwickelt haben, »auf allen Ebenen und bei allen leistungsrelevanten Parametern«, wie Rangnick sagt. Im »nächsten Innovationszyklus« ist eine Handy-Version dieses Programms geplant. »Natürlich sind wir da detailversessen, denn der Teufel steckt im Detail«, weiß der Perfektionist Rangnick.

Dinge zu digitalisieren, Prozesse und Entwicklungen transparent, messbar und dadurch verbesserbar zu machen – das ist auch die Mission von SAP. Die ersten Produkte des Software-Hauses waren nicht viel mehr als die Fortsetzung der doppelten Buchführung mit den neuen Mitteln der Informationstechnologie: Sie schufen ein digitales Abbild der grundlegenden Prozesse eines Unternehmens wie Finanzen, Einkauf und Materialwirtschaft. Doch sie legten damit gleichzeitig das Fundament für eine weitreichende Automatisierung und Rati-

onalisierung der Wirtschaft und letztlich auch ihrer Globalisierung. Denn erst diese Programme machen es globalen Konzernen möglich, weltweit den Überblick zu behalten und nach einheitlichen Regeln zu funktionieren.

Seitdem hat die Software von SAP, aber auch die seiner Wettbewerber, immer mehr betriebliche Bereiche informatisiert und sie damit steuer- und optimierbar gemacht – auch jene Dinge, die nicht ohne weiteres messbar sind, wie etwa Rechtsvorschriften oder der E-Mail-Verkehr unter Mitarbeitern. Und die Programme werden immer mehr zu einer Kombination von Diensten, die sich nicht nur innerhalb, sondern auch zwischen Unternehmen immer wieder neu verweben lassen. Die Branche schafft damit die Infrastruktur für eine neue Form der Globalisierung, die über den weltweiten Einkauf von Vorprodukten oder die Auslagerung von Teilen der Produktion aus Kostengründen hinausgeht. Diese nächste Stufe der Globalisierung wird bestimmt von weltweit integrierten Unternehmen und weltumspannenden, sich ständig verändernden Produktionsnetzen von spezialisierten Anbietern aller Art.

Auch Fußball ist längst ein globalisiertes Geschäft. In Hoffenheim ist mehr als die Hälfte der Spieler des 24-köpfigen Kaders nicht in Deutschland geboren. Drei sind Brasilianer, jeweils zwei Bosnier und Österreicher und jeweils ein Spieler stammt aus Ghana, Nigeria, Schweden, dem Senegal, Spanien und Ungarn. »Ohne Spieler aus dem Ausland könnten wir uns in der Bundesliga nicht halten«, erklärt Rangnick, »aber das ist eines der spannendsten Dinge für uns Fußballtrainer: In keiner Sportart ist die Zusammensetzung von Mannschaften heterogener.«

Hoffenheims bunte Mischung ist kein Zufall. Rangnick hat klare Vorstellungen. Er kauft nicht teure Stars ein, sondern hat es auf junge Talente abgesehen. Und er bevorzugt die Spieler bestimmter Nationalitäten. Deswegen beschäftigt Hoffenheim drei hauptberufliche Talentscouts, einen davon in Brasilien. Mindestens zwei Spieler sollen zudem aus einem Land oder einer Region kommen, weil sie sich sonst zu einsam fühlen könnten. Aber mehr als fünf sollten es nicht sein –

wegen der »Grüppchenbildung«, meint Rangnick: »Bei einer globalen Mannschaft muss man auch auf so etwas achten.«

Bei SAPs Entwicklerteams kommt es ebenfalls immer mehr auf die richtige internationale Mischung an. Denn die Walldorfer erlebten im eigenen Haus, was die Globalisierung bedeutet, die sie mit ausgelöst haben. Innerhalb von wenigen Jahren musste sich SAP von einem Unternehmen, das fast ausschließlich in Deutschland Software entwickelte, in einen global integrierten Konzern verwandeln. Ob Bangalore, Silicon Valley oder Tel Aviv – in allen wichtigen High-Tech-Regionen betreibt SAP mittlerweile Entwicklungszentren mit Hunderten von Programmierern. Während früher die meisten Mitarbeiter der Software-Schmiede in Deutschland saßen, sind es heute weniger als ein Drittel.

Doch ohne Eigengewächse wäre auch Hoffenheims Erfolg nicht dauerhaft. Deswegen investiert der Verein viel in Jugendarbeit. Rund 1000 Talente aus der Region betreut das Ausbildungszentrum des Vereins. Viele davon unterstützt er auch in der Schul- und Berufsausbildung. Geleitet wird die Jugendarbeit von dem ehemaligen Hockeybundestrainer Bernhard Peters, der als einer der klügsten Köpfe des deutschen Sports gilt; Jürgen Klinsmann wollte ihn schon zum Sportdirektor des Deutschen Fußball-Bundes machen, scheiterte aber an den Traditionalisten des Verbandes. Zwar haben es bisher nur zwei aus der Peterschen Talentschmiede in den Bundesligakader geschafft, doch Hoffenheims B-Junioren wurden 2008 deutscher Meister. Sollte 2010 bei der Weltmeisterschaft ein Nachwuchstalent aus Hoffenheim mitspielen, wäre das für Hopp das Größte: »Dann«, meinte er in einem Interview, »würde ich mich zu meinem siebzigsten Geburtstag beglückwünschen.«

Wie kein anderer Bundesligaverein setzt Hoffenheim zudem auf Aus- und Weiterbildung. Sprachkurse, Ernährungskurse und, wenn nötig, auch Lebensberatung werden seinen Spielern geboten. »Leistung im Fußball besteht aus 100 Puzzlestücken. Wir wollen alle 100 anbieten und nicht nur 70«, sagt Rangnick, denn »das Ziel eines jeden Trainers – egal in welcher Liga – ist es, den Faktor Zufall zu minimie-

ren.« Nicht nur das scheint ihm in Hoffenheim gelungen zu sein: »Ich habe mich hier in den vergangenen zwei Jahren so entwickelt wie in den zehn Jahren zuvor nicht.«

Talente von außen anzulocken, die eigenen konsequent zu fördern und die Chancen einer heterogenen Unternehmenswelt zu nutzen – das wird in Zukunft eine der größten Herausforderungen für SAP, aber auch für andere Unternehmen und Deutschland insgesamt sein. Die wichtigsten Rohstoffe in der neuen Form der Globalisierung sind Wissen und Kreativität. Denn es ist ständige Innovation, die in die Champions League der Weltwirtschaft führt.

Genauso wie es bei Hoffenheim nicht nur um Fußball geht, dreht sich dieses Buch nicht nur um Informationstechnologie (IT), komplexe betriebswirtschaftliche Programme und das führende Unternehmen in diesem Markt. Es handelt vor allem auch davon, wie diese Technik Wirtschaft und Gesellschaft immer weiter durchdrungen sowie verändert hat – und in den nächsten Jahren, so glauben wir, weiter verändern wird. Nur wer IT und ihre Folgen versteht, kann sie beeinflussen oder sich zumindest auf eine veränderte Welt vorbereiten.

Auch die Wirtschaftskrise nach dem Zusammenbruch der Finanzmärkte im Herbst 2008 wird die zunehmende Informatisierung der Wirtschaft nicht stoppen. Im Gegenteil: Sie wird dazu führen, dass der Einsatz von Technologie noch schneller voranschreitet. Wer die Finanzindustrie stärker regulieren und vor allem kontrollieren will, braucht ebenfalls mehr Software, um größere Transparenz zu schaffen und Gefahren zu erkennen. Gleiches gilt für die Klimakrise: Wer die Erderwärmung und den Energieverbrauch nachhaltig reduzieren will, der braucht Programme, die den Kohlendioxidausstoß in einer Zulieferkette genauso wie den Finanz- und Materialfluss optimieren.

Die Geschichte von SAP ist das Gerüst dieses Buches – die »Plattform«, im Jargon der Branche gesprochen: die Gründung (Kapitel 1), die revolutionäre Verbindung von Elektronischer Datenverarbeitung und Betriebswirtschaft bei der Entwicklung der ersten Programme in einer Nylonfaserfabrik (Kapitel 2), der Erfolg in den Vereinigten Staaten

(Kapitel 4) und ein Ausblick, in dem auch der neue Vorstandsvorsitzende des Unternehmens, Léo Apotheker, vorgestellt wird (Kapitel 11). Darauf bauen die beiden anderen Erzählstränge auf, mit denen die Technik (Kapitel 3, 8, 9 und 10) und die Folgen der Globalisierung für SAP (Kapitel 5, 6 und 7) beleuchtet werden sollen. Im Schlusskapitel diskutieren wir die Konsequenzen der fortschreitenden Informatisierung für die Zukunft der Wirtschaft. Der Epilog gibt schließlich einige Hinweise, wie Deutschland darauf reagieren sollte.

Dabei sind Offenheit, internationale Vernetzung und Bildung die wichtigsten Stichworte. So sah schon bei Trainer Ralf Rangnick die Diagnose aus: »In Deutschland haben wir sehr lange geglaubt, dass wir Vorreiter sind, dass wir die beste Trainerausbildung und das beste Spielermaterial haben und auch in der Ausbildung des Nachwuchses nichts korrigieren müssen.« Weil er das für falsch hielt, hat sich Rangnick permanent im In- und Ausland umgeschaut, gelernt und dann fast alles geändert, was jahrzehntelang Bestand hatte. »Wenn du immer nur im eigenen Saft schmorst und denkst, das ist der beste Saft, den es gibt«, fragt er, »wie soll da Entwicklung stattfinden?«