

Hochschule Mittweida (FH)
University of Applied Sciences



Angewandte Medienwirtschaft
Sport-, Medien- & Eventmanagement

Julia Hirte

**Das Phänomen Hoffenheim- eine Analyse von
Konzept und Leistungsvoraussetzungen des
Modells 1899 Hoffenheim**

- Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)

Karlsruhe, 2009

Angewandte Medienwirtschaft
Sport-, Medien- & Eventmanagement

Julia Hirte

**Das Phänomen Hoffenheim- eine Analyse von
Konzept und Leistungsvoraussetzungen des
Modells 1899 Hoffenheim**

- eingereicht als Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)

Erstprüfer Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

Karlsruhe, 2009

Inhaltsverzeichnis	I-II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1 Einführung in die Thematik.....	1-2
1.2 Problemstellung und methodisches Vorgehen.....	2-3
1.3 Ziel und Gang der Arbeit.....	3-4
2. Von der Turn- & Sportgemeinschaft 1899 Hoffenheim e.V. zu 1899 Hoffenheim ...4	
2.1 Kurzer Abriss der Vereinsgeschichte	5-6
2.2 Abteilung Fußball.....	6
2.2.1 Entwicklung bis heute.....	6-8
2.2.1.1 Von der Amateur- zur Profimannschaft.....	8-10
2.2.1.2 Vom Verein zur Kapitalgesellschaft.....	10-12
2.2.2 Internationale Vorgänger.....	12-13
2.2.2.1 Definition des Begriffs „Mäzen“	13-14
2.2.2.1 Chelsea Football Club.....	15-17
2.2.3. Vereinsphilosophie.....	17-19
2.2.3.1 Sportförderung.....	19-20
2.2.3.2 Image.....	21-22
3. Dietmar Hopp	23
3.1 Kurzer Lebensabriss.....	23-24
3.2 Dietmar Hopp Stiftung.....	24-25
3.2.1 Bereich Sport.....	25-26
3.2.2 Bereich Medizin.....	26-27
3.2.3 Bereich Soziales & Bildung.....	27-28
3.3 Anerkennung.....	28-29
3.3.1 HORIZONT Sportbusiness: Player des Jahres 2008.....	29
3.3.2 CAPITAL: Sportmanager des Jahres 2008.....	30
4. Das Projekt 1899 Hoffenheim	30
4.1 Hopps Vision – Gründungsgedanke.....	31-32

4.2 Modell Hoffenheim.....	32-35
4.2.1 Infrastruktur: Stadien- & Trainingszentrum.....	35-38
4.2.2. Eliteschule des Fußballs.....	38-39
4.2.2.1 Nachwuchskonzept.....	39-41
4.2.2.2 Jugendförderzentrum „Anpiff ins Leben“.....	41-43
4.2.3 Spielerverpflichtungen und Mitarbeiterneueverpflichtungen.....	43-48
4.2.4 Hoffenheims Trainingsphilosophie.....	48-53
5. Leistungsvoraussetzungen - Produktionsfaktoren.....	53-54
5.1 Interne Produktionsfaktoren.....	54-56
5.1.1 Gebrauchsgüter.....	56
5.1.1.1 Rhein-Neckar Arena.....	56-58
5.1.1.2 Trainingszentrum.....	58-59
5.1.2 Human Resources.....	59-60
5.1.2.1 Trainer Ralf Rangnick.....	60-61
5.1.2.2 Manager Jan Schindelmeiser.....	61-63
5.1.2.3 Direktor für Sport- & Nachwuchsförderung Bernhard Peters.....	63-64
5.1.2.4 Mannschaft.....	64-65
5.1.3 Fremdbezogene Dienstleistungen.....	65-66
5.1.4 Veranstaltungsrechte.....	66-67
5.1.5 Kapitalaufwendungen.....	67-68
5.1.6 Markenmanagement.....	68
5.1.6.1 Brand Equity.....	69-70
5.1.6.2 Brand Value.....	70-71
5.1.7 Kundenbindungsmanagement.....	71-72
5.2 Externe Produktionsfaktoren.....	72-73
5.2.1 Deutsche Fußball Liga.....	74
5.2.2 Zuschauer.....	74-76
5.2.3 Fans.....	76-77
5.2.4 Medien.....	78-80
5.2.5 Sponsoren.....	80-83
6. Zusammenfassung und Ausblick.....	83-85
Literaturverzeichnis.....	VII-XX
Eidesstattliche Erklärung	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Leitbild 1899 Jugend.....	18
Abbildung 2: Struktur der Nachwuchsabteilungen von 1899 Hoffenheim.....	20
Abbildung 3: Dienstleistungsproduktion des professionellen Fußballs.....	53
Abbildung 4: Sportfive-Beliebtheitsranking.....	70
Abbildung 5: Sponsorenpyramide.....	82

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interne Stärken und Schwächen von 1899 Hoffenheim im Rahmen einer SWOT-Analyse.....55

Tabelle 2: Externe Bedrohungen und Möglichkeiten von 1899 Hoffenheim im Rahmen einer SWOT-Analyse.....73

Abkürzungsverzeichnis

AC	Associazione Calcio
AG	Aktiengesellschaft
B2C	Business-to-Consumer
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BSC	Berliner Sport-Club
DEL	Deutsche Eishockey Liga
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
EURO	Europameisterschaft
e.V.	Eingetragener Verein
FC	Fußball-Club
FD21	Fußball in Deutschland im 21. Jahrhundert (Fußballfachportal)
GewO	Gewerbeordnung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co.KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA), deren Komplementär eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist
HGB	Handelsgesetzbuch
IBM	International Business Machines Corporation
ISK	Internationale Sportkorrespondenz
LED	Light Emitting Diode
MVV	Energieversorgungsunternehmen mit Sitz in Mannheim
PR	Public Relations
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung GmbH
SC	Sport-Club
SpVgg	Spielvereinigung
SSV	Schwimm- und Sportverein
SV	Sport-Verein
SWOT	Initialwort für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)
TSG	Turn- & Sportgemeinschaft
TV	Turngemeinschaft
VfB	Verein für Bewegungsspiele
VfL	Verein für Leibesübungen
WM	Weltmeisterschaft

1. Einleitung

Sportlich gesehen hatte das Jahr 2008 eine Vielzahl an Highlights zu bieten. Insbesondere zogen die Olympischen Spiele von China und die Fußball-Europameisterschaft in Österreich und der Schweiz zahlreiche Menschen weltweit in ihren Bann. Wie schon bei der Weltmeisterschaft 2006 (WM 06) in Deutschland wurde am Brandenburger Tor in Berlin die Nationalmannschaft um Joachim Löw für den Vize-Europameistertitel umjubelt und gefeiert. Neben der Europameisterschaft (EURO), dem 14. Deutschen Fußball Bund (DFB)-Pokal Titel für den FC Bayern München sowie den zwei Abschieden bedeutender Fußballgrößen (Ottmar Hitzfeld/Oliver Kahn), sorgte der Aufstieg eines neuen Bundesligisten für Furore. Der Neuling in der Ersten Bundesliga, 1899 Hoffenheim, hatte in kürzester Zeit den Durchmarsch von der Regionalliga in die Erste Bundesliga geschafft.

1.1 Einführung in die Thematik

Fußball wird häufig als eine der schönsten Nebensachen der Welt angesehen, bei der es um Leidenschaft, Identifikation und Lebensphilosophie geht. Im Zuge der Verbreitung des Fußballs, mit Ursprungsland England, kann heute von einer Massenbewegung gesprochen werden, die einen Teil unserer Kultur- und Sozialgeschichte ausmacht. Fußball ist ein gern diskutiertes Thema, ob am Arbeitsplatz, in der Kneipe oder in den Medien. Hierbei werden Schiedsrichterentscheidungen, spektakuläre Tore, triumphale Siege oder bittere Niederlagen der eigenen Mannschaft analysiert und diskutiert.

Heutzutage kann der Fußball als globales Phänomen angesehen werden, da er es schafft, Menschen jeder Alters- und Einkommensklasse sowie Geschlecht und Nationalität in seinen Bann zu ziehen. Mit der WM 06 hat das Interesse an Fußball in Deutschland weiter zugenommen. Das Geschäft rund um den Fußball bzw. der Fußballmarkt hat sich zu einem komplexen Business entwickelt, an dem sich Zuschauer, Spieler, Vereine, Verbände, Sportartikelhersteller und Medien in aktiver oder passiver Form beteiligen.

Eines der wohl am meisten diskutierten Themen bei Zuschauern, Fans und Medien war im Jahr 2008 ein kleiner badischer Dorfverein, dem es gelang, Fußballdeutschland zu faszinieren. Mit einer fast identischen Mannschaft aus der Zweiten Liga spielte er plötzlich gegen Vereine wie den Hamburger SV, den FC Bayern München oder Hertha BSC Berlin und holte sich am Ende der Hinrunde 2008/2009 den Herbstmeistertitel. Zahlreiche Medien berichteten daraufhin über das „Wunder von Hoffenheim“ bzw. bezeichneten die

rasante Entwicklung als Phänomen Hoffenheim.¹ Die Nachricht über das Wunder von Hoffenheim verbreitete sich weltweit und fand selbst in der New York Times Beachtung:

“At the halfway mark in the season, the top-ranked teams in Germany’s premier soccer league, in ascending order, look like this: Hamburg, Berlin, Munich and, at the pinnacle above the three largest cities in the country, Hoffenheim. Don’t worry. The Germans hadn’t heard of it either. The soccer season here has unfolded with a giant surprise in this little village of just under 3,300 inhabitants. Many of the sport’s fanatical followers across the country have called the stellar success of its soccer team a “Wunder,” the German word for miracle. Now tiny Hoffenheim, quaintly beautiful though in places somewhat rundown, is the talk of Germany [...]The fairy tale in this land of the Brothers Grimm has unleashed jealousy and joy, showering the team and its benefactors with insults and praise.”²

Ralf Rangnick, Cheftrainer von 1899 Hoffenheim, sieht die große Medienresonanz und die Tatsache, dass sich der FC Bayern München so intensiv mit Hoffenheim beschäftigt “ein Stück weit [als] ein Kompliment und ein Lob an die Mannschaft. Es ist schon so, dass es tatsächlich in der Tat etwas märchenhaftes hat und niemand [...] diese Entwicklung vorausahnen [konnte] die jetzt in diesen zwei Jahren passiert ist.”³

Ob Märchen oder Wunder, den Anstoß für die Entwicklung von Hoffenheim gab Dietmar Hopp, ohne den und ohne dessen Finanzkraft es in Hoffenheim keine Hoffnungen auf erstklassigen Fußball gegeben hätte.

1.2 Problemstellung und methodisches Vorgehen

Wer heutzutage als kleiner Dorfverein in eine der oberen Fußball-Ligen aufsteigen möchte, hat ohne einen Gönner keine Chance. Der Weg an die Spitze lässt sich fast nur noch durch Kapital und die daraus resultierenden Ressourcen realisieren. Dieser Tatsache müssen auch nach wie vor die an der Spitze stehenden europäischen Vereine, die schon über einen längeren Zeitraum von Topverdienern wie dem russischen Oligarchen Roman Abramowitsch (FC Chelsea) oder Italiens Premier Silvio Berlusconi (AC Mailand) bestimmt werden, Rechnung tragen. Seit Jahren zeichnet sich dieses Phänomen bereits in den untersten Spielklassen ab, in denen oftmals der lokale Mittelstand für die notwendige finanzielle Unterstützung sorgt. Hartmut Zastrow, Chef von Markt+Sport, einer auf Sportsponsoring spezialisierten Unternehmensberatung geht davon aus, dass in Deutschland jährlich zwischen 600 und 700 Millionen Euro an

¹ ARD Mediathek 2008

² Homola 2009, o.S.

³ ARD Mediathek 2008

Sponsorengeldern in den Amateursport fließen.⁴ Schenkt man den Schätzungen von Sport+Markt glauben, profitieren davon die Hobby-Fußballvereine mit 40 Prozent. Hinzu kommt, dass die unteren Ligen über mangelnde Zuschauerzahlen klagen und sich in Folge dessen oftmals nicht selbst durch den Erlös der Eintrittsgelder sowie der Werbung finanzieren können. Gerade deshalb braucht es Leute wie Dietmar Hopp, die sich einem Verein annehmen und diesen finanziell unterstützen. Das Mäzene für einen Verein sowohl Fluch als auch Segen sein können, gilt hier am Rande zu erwähnen.

In der vorliegenden Arbeit soll mittels einer Analyse das Konzept von 1899 Hoffenheim beleuchtet und darüber hinaus aufgezeigt werden, welche Leistungsvoraussetzungen eine Mannschaft für das Spiel in der Ersten Bundesliga derzeit mitbringen muss.

Zur Darstellung der Zusammenhänge wurde überwiegend die Fachliteratur aus den Bereichen Sportwissenschaft und Sportökonomie verwendet. Eine weitere wichtige Quelle stellte das Online-Archiv der Fachzeitschrift Sponsors dar, da dort aktuelle Themen zeitnah aufgearbeitet sind. Des Weiteren stammen viele Berichte aus Archiven renommierter deutscher Zeitungen wie „Der Spiegel“ oder „Die Welt“.

Um der Aktualität eines solchen Themas gerecht zu werden, wurden weite Teile der vorliegenden Arbeit auf der Basis von zuverlässigen Internetquellen formuliert. Institutionen wie der DFB nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung und bieten somit wichtige Quellen nicht mehr als Print-Medien, sondern als pdf-Versionen über das Internet an. Diese Dokumente sind im Literaturverzeichnis unter der jeweiligen Institution aufgeführt.

1.3 Ziel und Gang der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit soll das Konzept von 1899 Hoffenheim von der Vision Dietmar Hopps bis zur Verwirklichung des Projektes mit dem Erreichen der Ersten Bundesliga aufgezeigt und analysiert werden. Um die Komplexität des Geschäftes Fußball in Deutschland aufzuzeigen, werden die dafür nötigen einzelnen Produktionsfaktoren bzw. Leistungsvoraussetzungen unter Berücksichtigung deren Handhabung in Hoffenheim betrachtet und ausgewertet.

Zunächst wird in Kapitel zwei die Turn- und Sportgemeinschaft 1899 Hoffenheim eingetragener Verein (e.V.) vorgestellt. Im Fokus der Betrachtung steht hierbei die Fußballabteilung, worüber hinaus auf die gesamtdeutsche Entwicklung des Fußballs

⁴ vgl. www.welt.de, 18.08.2009

eingegangen wird. Aufgrund der zum Teil negativen öffentlichen Meinung über Hopp einerseits und der Wichtigkeit des Mäzenatentums andererseits, wird mit dem FC Chelsea ein Vergleichsbeispiel gegenübergestellt, um die Unterschiede der Mäzene aufzuzeigen. Zum besseren Verständnis der Vision Hopps wird in Kapitel drei die Person Dietmar Hopp sowie dessen Engagement in Sport, Medizin, Soziales und Bildung angesprochen. Einen zentralen Kernpunkt der Arbeit bildet das vierte Kapitel „Das Projekt 1899 Hoffenheim“, anhand dessen besondere Merkmale wie Infrastruktur, Nachwuchskonzept und Trainingsphilosophie beleuchtet werden.

Im abschließenden fünften Kapitel werden mittels einer Unterteilung in interne und externe Produktionsfaktoren die Leistungsvoraussetzungen der Ersten Bundesliga unter Einbeziehung der Situation in Hoffenheim detailliert aufgeführt, bevor ein Ausblick über die Zukunft von 1899 Hoffenheim gegeben wird.

2. Von der Turn- & Sportgemeinschaft 1899 Hoffenheim e.V. zu 1899 Hoffenheim

Die Turn- und Sportgemeinschaft 1899 Hoffenheim e. V. (im folgenden TSG 1899 Hoffenheim) ist ein Sportverein aus dem Sinsheimer Stadtteil Hoffenheim. Hoffenheim liegt in Baden-Württemberg und hat ca. 3300 Einwohner. Der Verein besteht aus den Abteilungen Turnen, Leichtathletik und Fußball.⁵ Aufgrund der medialen Berichterstattung über die Erste Fußballmannschaft von Hoffenheim assoziiert die breite Bevölkerung mit der TSG 1899 Hoffenheim primär die Fußballabteilung. Für sie steht TSG 1899 Hoffenheim für den dort gespielten erfolgreichen Fußball. Dieses Phänomen, dass ein Verein in seiner Außendarstellung über die Fußballabteilung wahrgenommen wird, findet sich bei nahezu jedem Verein, der in der Ersten oder Zweiten Bundesliga vertreten ist. Zurückzuführen ist dies auf den hohen Stellenwert von Fußball in unserer Gesellschaft und der damit verbundenen hohen medialen Aufmerksamkeit. Mit der „Umbenennung“ in „1899 Hoffenheim“ fand eine schwerpunktmäßige Akzentuierung statt, um den Verein in seiner Außendarstellung moderner präsentieren zu können und den sportlichen Charakter hervorzuheben. Von den Medien wurde die Bezeichnung „1899 Hoffenheim“ aufgenommen und trug dazu bei, dass Hoffenheims Corporate Identity geschärft und geformt wurde.⁶

Seit dem 1. Januar 2005 ist die Fußballabteilung in die TSG Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ausgelagert.⁷

⁵ vgl. www.bundesliga.de (a), 20.07.2009

⁶ vgl. Sieger 2009

⁷ www.bundesliga.de (a), 20.07.2009

2.1 Kurzer Abriss der Vereinsgeschichte

Gegründet wurde die TSG 1899 Hoffenheim am 1. Juli 1899. Ein Turnverein mit 20 Männern als aktive Mitglieder.⁸ Zur damaligen Zeit gehörten auch Gymnastik und leichtathletische Disziplinen zum Bereich des Turnens. Die TSG 1899 Hoffenheim war Mitglied des Turngau Unterland Badenia und des Gau Main-Neckar. Vereinsversammlungen wurden in den beiden Vereinslokalen, den Gasthäusern „Zum Engel“ und „Zum Rössel“, abgehalten. 1933 erhielt der Verein dank großzügiger Spenden des Vorstands des TV Sinsheim die erste Vereinsfahne der TSG 1899 Hoffenheim. Bedingt durch den Ersten Weltkrieg, 1914-1918, kam das Vereinsleben fast völlig zum Erliegen, da die meisten Turner zum Kriegsdienst eingezogen wurden. Nach Kriegsende wurde die Vereinsarbeit wieder aufgenommen. Die mangelnde Teilnahme an Versammlungen und dem sportlichen Angebot stellte den Turnverein in den Jahren 1921-1923 vor weitere Herausforderungen. Die durch die Weimarer Republik bedingte Inflation führte zu erhöhten Beitragssätzen.⁹ Die 20er Jahre waren von finanziellen Schwierigkeiten geprägt. Neben dem Hoffenheimer Turnverein entstand 1920 der Fußballverein Hoffenheim. Fusionspläne seitens des Fußballvereins wurden sowohl 1920 als 1922 vom Turnverein Hoffenheim abgelehnt.¹⁰ Im Januar 1929 wurde in einer Vereinssitzung die Aufteilung des Turnvereins nach Sportarten beschlossen. Hierbei durften alle Sportarten außer Fußball betrieben werden.¹¹ Noch im selben Jahr erfolgten die Einweihung einer neuen Turnhalle sowie die Gründung einer Frauen- und Handballabteilung.¹² Bedingt durch den Nationalsozialismus änderte sich das Vereinsbild. Die verordnete Einheitssatzung wurde übernommen und die Turnhalle diente während des Zweiten Weltkrieges als Rüstungsbetrieb.

Im Mai 1945 fand schließlich der Zusammenschluss zwischen dem Turnverein und dem Fußballverein von Hoffenheim statt. Die TSG 1899 Hoffenheim entstand. 1957 wurde in der Mitgliederversammlung eine neue Vereinssatzung angenommen. Die TSG 1899 Hoffenheim schloss sich dem Badischen Sportbund an und die Fußballer spielten in der Kreisklasse.¹³ Die Blütezeit der Leichtathletik begann 1968 mit der Einweihung des Sportplatzes. Auch die Schachabteilung feierte bis 1979 große Erfolge. Ein vereinseigenes Clubhaus folgte im Juli 1971, dem 50-jährigen Jubiläum der

⁸ www.fussball-international.net, 20.07.2009

⁹ vgl. www.tsg-hoffenheim.de (a), 15.06.2009

¹⁰ vgl. www.fussball-international.net, 20.07.2009

¹¹ vgl. www.bundesliga.de (a), 20.07.2009

¹² vgl. www.tsg-hoffenheim.de (a), 15.06.2009

¹³ vgl. www.bundesliga.de (a), 20.07.2009

Fußballabteilung. In den weiteren Jahren folgten die Abteilungen Rhythmische Sportgymnastik, Volleyball, Judo und Jiu-Jitsu. Heute bietet der Verein neben der Fußballabteilung die Sportarten Leichtathletik und Turnen an.¹⁴

2.2 Abteilung Fußball

Früher klagte die TSG 1899 Hoffenheim über mangelnde Teilnahme an Versammlungen sowie dem sportliche Angebot. Mit den Jahren fand eine Trendwende hin zu gut besuchten Vereinsversammlungen und Abteilungen statt. Zum Saisonstart 2009/2010 betrug die Mitgliederzahl 4.500.¹⁵ Auf der 2008 stattgefundenen Mitgliederversammlung hieß es, dass „der e.V. [...] kerngesund“ sei.¹⁶

Trotz dieser Aussage war das Modell Hoffenheim mit Dietmar Hopp (49%) und der TSG 1899 Hoffenheim e.V. (51%) als Gesellschafter der Spielbetriebs GmbH bisweilen nicht vor Übernahmen geschützt.

Um den negativen Entwicklungen bei anderen Bundesligisten¹⁷ entgegenzutreten, fand eine Änderung der Satzung statt: „Mit dieser Satzungsänderung soll sichergestellt werden, dass alles so familiär bleibt wie es ist“.¹⁸

Bis zu diesem Beschluss war jedes Mitglied gleichermaßen stimmberechtigt. Einen Unterschied, wie lange ein Vereinsangehöriger dem Verein verbunden war, gab es nicht. Dies hätte dazu führen können, dass sich neue Mitglieder mit dem Ziel organisieren, dem Verein Schaden zuzufügen und die Spielbetriebs GmbH handlungsunfähig zu machen. Dank der Satzungsänderung sind neue Mitglieder nur dann stimmberechtigt, wenn sie mindestens fünf Jahre förderndes und zudem fünf Jahre aktives Vereinsmitglied sind.¹⁹

2.2.1 Entwicklung bis heute

Begonnen hat alles in der Kreisklasse. 1957 trat Hoffenheim dem Badischen Sportbund bei. In diesem Rahmen wurden sie der Kreisklasse zugeteilt, in der sie sich einige

¹⁴ vgl. www.tsg-hoffenheim.de (a), 15.06.2009

¹⁵ www.tsg-hoffenheim.de (l), 14.08.2009

¹⁶ www.tsg-hoffenheim.de (b) 2008, 15.06.2009

¹⁷ Anfang 2009 kam es in der Vorstandsetage des Hamburger SV zu einem Machtkampf. Vorstandsvorsitzender Bernd Hoffmann und Sportchef Dietmar Beiersdorfer stritten um jeweilige Kompetenzen aufgrund unterschiedlicher Auffassungen bzgl. der Beurteilung der vorangegangenen Saison 2008/2009 sowie der Transferpolitik. Dieser Streit sowie zahlreiche Auseinandersetzungen in der Vergangenheit führte schließlich dazu, dass der Aufsichtsrat am 23. Juni 2009 bekannt gab, dass der Vertrag mit Beiersdorfer im gegenseitigen Einvernehmen aufgelöst worden sei.

¹⁸ www.tsg-hoffenheim.de (b) 2008, 15.06.2009

¹⁹ ebenda

Jahrzehnte bewegten. Ende der 50er und 60er Jahre wurde aufgrund schwacher Saisonendspurts der Sprung in die Zweite Amateurliga verfehlt. Nach einer Spielklassenstrukturreform 1978, verbunden mit der Einführung der Fußball-Oberliga Baden-Württemberg, spielte Hoffenheim abwechselnd in der Kreis- und Bezirksliga. Dietmar Hopp nahm sich 1989 seinem ehemaligen Verein, der TSG 1899 Hoffenheim, an und bot ihm finanzielle Unterstützung. Neue Trikots und Bälle wurden gekauft. Mit Dietmar Hopp als Mäzen begann ein rasanter Aufstieg. 1991 ging es von der A-Klasse in die Bezirksliga Sinsheim und 1996 in die Verbandsliga Baden. Der Aufstieg in die Oberliga Baden-Württemberg folgte in der Saison 1999/2000.²⁰ Mit einem Freundschaftsspiel gegen den FC Bayern München wurde 1999 das von Hopp finanzierte Dietmar-Hopp-Stadion eingeweiht. Unter Trainer Hansi Flick gelang im ersten Oberliga-Jahr der Aufstieg in die Regionalliga Süd und eine neue Ära brach an. Flick baute das Fundament für den weiteren Aufstieg. Er ließ Zimmer für die Profis im Trainingszentrum einrichten und setzte auf junge Spieler aus der näheren Region. Die Spielweise war geprägt von technischem Tempofußball. Von 2002 bis 2005 wurde 1899 Hoffenheim badischer Pokalsieger. Mit der dadurch verbundenen Teilnahme am DFB-Pokal stand Hoffenheim erstmals im Fokus der Öffentlichkeit.^{21 22}

Zwei Jahre vor dem Aufstieg in die Zweite Bundesliga strebte Hopp eine Fusion von 1899 Hoffenheim mit dem FC Astoria Walldorf und dem SV Sandhausen an. Der Zusammenschluss sollte den Aufstieg in den Profi-Fußball bringen. Als Vereinsname war FC Heidelberg 06 vorgesehen. Das Vorhaben scheiterte am Widerstand von Walldorf und Sandhausen sowie der Standortfrage. Nachdem 2005/06 der Aufstieg in die Zweite Bundesliga nicht gelang, gab es einen großen Umbruch im Verein. Der bundesligaerfahrene Ralf Rangnick wurde als Trainer verpflichtet und führte 1899 Hoffenheim, zusammen mit Bernhard Peters und Dr. Hans-Dieter Herman, auf Anhieb in die Zweite Bundesliga.²³ Vor dem Start in die Saison 2007/2008 wurden Spielertransfers in Höhe von ca. 20 Millionen Euro getätigt.²⁴ Mit einer Transfersumme von ca. 7 Millionen Euro wechselte bspw. Carlos Eduardo von Gremio Porto Alegre zu 1899 Hoffenheim.²⁵ Dieser Spielerwechsel gilt als einer der teuersten in der Zweiten Bundesliga.

²⁰ vgl. www.fussball-international.net, 20.07.2009

²¹ vgl. Brück 2008, 99f.

²² vgl. www.bundesliga.de (a), 20.07.2009

²³ ebenda

²⁴ www.spoX.com (a), 15.07.09

²⁵ ebenda

Der Start in die neue Saison begann holprig und ein Aufstieg in die Erste Bundesliga schien in weite Ferne gerückt zu sein. In der Vorrunde belegte Hoffenheim den achten Tabellenplatz. Es folgte eine rasante Aufholjagd. Hoffenheim glich einem „Variété-Bus, der durch die Zweite Liga rauscht“.²⁶ Dank der Tore von Demba Ba, Sejad Salihovic und Chinedu Obasi im Spiel gegen SpVgg Greuther Fürth am 18.05.2008 war der Aufstieg in die Erste Bundesliga besiegelt. 1899 Hoffenheim war erstklassig.²⁷

Der direkte Durchmarsch von der Regionalliga in die Bundesliga war geglückt. Der Offensivfußball sorgte für einen Torsiegen: Dortmund (4:1), Hamburg (3:0), Karlsruhe (4:1). Das Hinrunden-Spiel zwischen dem FC Bayern und 1899 Hoffenheim (1:2) wurde von Fans und Journalisten als eines der besten Bundesligaspiele der letzten Jahre empfunden. Die Hinrunde der Saison 2008/2009 schloss Hoffenheim als „Herbstmeister“ ab. Hingegen war die Rückrunde von zahlreichen Spielerausfällen, bedingt durch Verletzungen und Sperrungen, sowie dem Streit zwischen Rangnick und Hopp (Rangnick forderte mehr Geld für neue Spielerverpflichtungen) geprägt, sodass die Mannschaft am Ende den Siebten Tabellenplatz erreichte.²⁸

Seit dem 1. Juli 2007 findet auch Frauen- und Mädchenfußball bei 1899 Hoffenheim statt, da die Spielgemeinschaften des 1.FC Mühlhausen und des VfB St. Leon durch 1899 Hoffenheim übernommen wurden. Erfolge stellten sich bereits im ersten Jahr ein. Die erste Mannschaft stieg von der Verbandsliga Baden in die Oberliga Baden-Württemberg und die zweite Mannschaft von der Landesliga in die Verbandsliga auf. Bis Oktober 2009 entsteht in St. Leon-Rot das Dietmar-Hopp-Jugendförderzentrum für Frauen- und Mädchenfußball.²⁹

2.2.1.1 Von der Amateur- zur Profimannschaft

1992 wurde die zweite Mannschaft der Herren in Hoffenheim gegründet. Die Amateure (U23)³⁰ schafften 2003 den Aufstieg in die Oberliga Baden-Württemberg. Gestartet waren sie in der B-Klasse. Ein „Amateur“ ist eine Person, die „Sport ohne materiellen Gewinn und im Spitzensport als Berufung auf Zeit [betreibt]“. Dieser Gegensatz ist vor allem durch die Entwicklung im Spitzensport ausgehöhlt worden. Hierbei können Höchstleistungen

²⁶ Brück 2008, 118

²⁷ Brück 2008, 113ff.

²⁸ vgl. www.fussball-international.net, 20.07.2009

²⁹ vgl. www.tsg-hoffenheim.de (c), 28.06.2009

³⁰ Altersklassen im Sport von U11-U23

meist nur noch durch beträchtlichen Aufwand erzielt werden, der besonders in finanzieller Hinsicht die Möglichkeiten des einzelnen Sportlers übersteigt.³¹

Mit dem Einsetzen der Kommerzialisierung und Medialisierung kam es in den 20er Jahren immer wieder zur Diskussionen bezüglich eines Angleichens des Amateurstatuts an die Zeiterscheinung.³² Auslöser für den Durchbruch des Berufsfußballs war die zunehmende Massenentwicklung sowie deren Begleiterscheinungen. Im Zuge der Ausdifferenzierung verschiedener Leistungsniveaus entwickelten sich in den Metropolen Spitzenmannschaften. Mit dem wachsenden Zuschauerinteresse stiegen die Einnahmen der Vereine und neue, größere Stadien wurden gebaut. Um die Hypotheken dafür zu zahlen, wurden ausländische Mannschaften zu Turnieren eingeladen und die eigenen Spieler auf Auslandstourneen geschickt. Hierbei sahen sich die Spieler von den eigenen Vereinen vereinnahmt und forderten ihren Anteil an den daraus resultierenden Einnahmen.³³

Die DFB-Führung hielt jedoch weiter am Amateurideal fest und lehnte jede Forderung zur Einführung eines Profitums ab. Ob dahinter idealistische Gründe (olympisches Amateurideal) oder ökonomische Vorteile (teilweise Verwendung der Einnahmen aus dem Spitzenfußball für den Breitenfußball der Vereine) standen, ist bis heute nicht geklärt.³⁴ Als ökonomischer Nachteil bei der Einführung eines Profitums wurde die Erhebung von Steueransprüchen seitens des Fiskus gefürchtet. Um die Steuerfreiheit weiter zu gewährleisten, untersagte der DFB bspw. im Jahr 1925 den Spielverkehr mit ausländischen Berufsspielermannschaften. Zahlreiche Misserfolge auf internationaler Ebene (bspw. Olympische Spiele 1928 in Antwerpen) durch fehlende Trainings- und Vergleichswettkämpfe im Vorfeld, führten schließlich zu einer allmählichen Lockerung. Um die fiskalischen Vorteile nicht zu gefährden, war das Amateurideal nur noch als Scheinargument zu betrachten.³⁵

Nach dem Beschluss des DFB am 28. Juni 1962 wurde die Fußball-Bundesliga zur Saison 1963/64 eingeführt und der Status des Berufsfußballspielers sowie die Bildung von Profimannschaften offiziell zulässig. Zurückzuführen ist dies auf das Lizenzspielerstatut. Dieses sieht den Akteur als bezahlten Angestellten eines Vereins, dessen Gehalt sich aus einem Grundgehalt und/oder einer erfolgsabhängigen Vergütung zusammensetzt.

³¹ Brockhaus GmbH 1989

³² Schilhaneck 2006, 24

³³ vgl. Eisenberg 2004, 7

³⁴ Der olympische Leitgedanke gilt als einer der maßgebenden Leitwerte bei der Gründung des organisierten Fußballsports.

³⁵ Schilhaneck 2006, 24ff.

Um die Einhaltung der Gemeinnützigkeit und der daraus für den Verein einhergehenden Steuerbegünstigungen aufrecht zu halten, mussten die Spieler ihre früher übliche Mitgliedschaft in den Vereinen kündigen. Die Gefahr, durch Gehaltszahlungen des Vereins an Mitglieder (wirtschaftliche Förderung) als wirtschaftlicher Verein eingestuft zu werden, sollte somit umgangen werden.³⁶

2.2.1.2. Vom Verein zur Kapitalgesellschaft

Bis 1999 waren die Vereine der Ersten und Zweiten Bundesliga in ihrer Rechtsform laut §21 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) nichtwirtschaftliche Vereine. Bereits 1979 hatte Jürgen Hunke, ehemaliger Hamburger SV-Präsident, eine Umstrukturierung der Bundesligavereine in Wirtschaftsunternehmen gefordert.³⁷

Am 24. Oktober 1998 schuf der DFB die Voraussetzung zur Umwandlung in Kapitalgesellschaften. Eine Umwandlung ist möglich, wenn der eingetragene Verein mindestens die Hälfte der Stimmanteile sowie einen weiteren Stimmanteil besitzt (50+1 Regel).³⁸ Ausnahmen bilden Wirtschaftsunternehmen, die einen Fußballverein seit mehr als 20 Jahren unterstützen. Die Ausnahmeregelung wird auch als „Lex Leverkusen“ bezeichnet, da der Lizenzspielerbereich Bayer Leverkusens zu einem hundertprozentigen Tochterunternehmen des Bayer Konzerns wurde. Der Eintrag in das Handelsregister der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH fand am 1. April 1999 statt.³⁹ Somit war Bayer Leverkusen der erste Fußballverein, der in ein Unternehmen umgewandelt wurde. Diese Regelung griff 2001 auch bei VfL Wolfsburg infolge der Übernahme der Mehrheitsanteile an der als GmbH ausgegliederten Lizenzspielerabteilung des Fußballvereins durch die Volkswagen Aktiengesellschaft (AG).

In der Saison 2008/2009 waren zwölf der achtzehn Mannschaften der Ersten Bundesliga als Kapitalgesellschaft organisiert.⁴⁰ Ursprünglich wurden die Vereine aus ideellen und nicht wirtschaftlichen Zwecken geführt. Um auf die immer stärker werdenden ökonomischen Herausforderungen des Profifußball-Geschäfts reagieren zu können,

³⁶ vgl. Schilhaneck 2006, 48ff.

³⁷ Müller 2000, 109

³⁸ www.dfb.de (a), 21.07.09: §16c, 2 der DFB-Satzung: Die „50+1“ Regel legt fest, dass der Verein mehrheitlich an der lizenzierten Kapitalgesellschaft beteiligt sein muss. Er muss über 50% der Stimmanteile zuzüglich mindestens eines weiteren Stimmanteils in der Versammlung des Anteilseigner verfügen. Eine Änderung der Satzung ist nur mit einer 2/3 Mehrheit der Mitgliederversammlung des Ligaverbandes und dem DFB möglich.

³⁹ vgl. Schilhaneck 2006, 104

⁴⁰ www.zeit.de (a), 21.07.2009

waren Forderungen der Profi-Klubs laut geworden, den Kapitalmarktzugang zu ermöglichen und Kapitalgesellschaften für den Bundesligaspielbetrieb zuzulassen. Das gestiegene Umsatzvolumen hatte Ende der 90er Jahre bereits den Rahmen des Nebenzweckprivilegs⁴¹ überschritten. Aufgrund dieser Rechtsformverfehlung und den Vereinsforderungen war es 1998 zu einer Lockerung der Statusregelungen durch den DFB gekommen.

Fortan bestand die Möglichkeit, die Lizenzspieler- und Vermarktungsabteilung in eine der drei zulässigen Kapitalgesellschafts-Formen umzuwandeln. Die drei zulässigen Formen waren die GmbH, die GmbH & Co. KGaA (eine GmbH und eine Kommanditgesellschaft auf Aktien) sowie eine AG. Weiter bestand die Möglichkeit des eingetragenen Vereins. Über den Kapitalmarkt erhielten die Vereine fortan Zugang zu neuen Finanzierungsformen. Aufgrund der Bilanzierungspflicht brachte der Wandel in eine Kapitalgesellschaft Transparenz in die Geschäftsbeschlüsse.

Die Unternehmensstrukturen wurden modernisiert, indem bspw. ehrenamtliche Entscheidungsträger hauptamtlichen Geschäftsführern wichen.⁴²

Neben der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH, der VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, der seit 2003 bestehenden Borussia VfL 1900 Mönchengladbach GmbH ist Hoffenheim seit 2005 mit der TSG Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH in der Bundesliga, vertreten. Die Form der GmbH eignet sich, wenn die Fungibilität⁴³ der Anteile und die Kapitalbeschaffung nicht als primäres Ziel der Rechtsformumwandlung gelten. Die Gesellschaftsversammlung bildet das höchste Organ. Die Geschäftsführer müssen den direkten Weisungen der Versammlung Folge leisten. Im Fall von 1899 Hoffenheim mietet die GmbH als Träger das Stadion von Dietmar Hopp. Hiervon verspricht sich Hopp eine positive Rendite, indem zusätzlich Unternehmen aus der Rhein-Neckar Region als Unterstützer und Sponsoren gewonnen werden sollen.⁴⁴

Zu der Rechtsform GmbH & Co. KGaA zählen Hertha BSC, der 1.FC Köln und Werder Bremen. Die Rechtsform eignet sich für Vereine, die über eine geringe Kapitalausstattung verfügen, keine externen Kapitalgeber aufweisen können und einen Handel mit den

⁴¹ Das Nebenzweckprivileg besagt, dass die Vereine eine wirtschaftliche Tätigkeit ausüben dürfen, die zur Förderung ihres nicht wirtschaftlichen Zwecks dient. Diese Tätigkeit ist nur Nebenzweck der eigentlichen ideellen Zielsetzung der Vereine.

⁴² vgl. Schilhaneck 2006, 103ff.

⁴³ Fungibilität, Vertretbarkeit von Sachen und Rechten. Fungibilität liegt vor, wenn die Sachen oder Rechte durch gleich bleibende Beschaffenheit im Handelsverkehr bestimmt werden und durch jede andere Sache bzw. jedes andere Recht der gleichen Gattung und Menge ersetzt werden können. Die Fungibilität einer Ware ist Voraussetzung für ihren börsenmäßigen Handel. (Gabler 2005)

⁴⁴ www.faz.net (a), 08.07.2009

Anteilen beabsichtigen. Kapital und Führung agieren voneinander getrennt. An der KGaA kann sich jeder beteiligen, hat aber gleichzeitig kein Mitspracherecht. Geschäfte werden von der GmbH geführt, die durch den Verein kontrolliert wird. Da Kapital- und Stimmanteile voneinander getrennt sind, können 100 Prozent der KGaA verkauft werden. Bei Bayern München und Eintracht Frankfurt, beides Aktiengesellschaften, wurde das Grundkapital der Gesellschaft in Aktien aufgeteilt.⁴⁵ Die Aktien können an der Börse gehandelt oder an Unternehmen verkauft werden.⁴⁶ Eine AG ermöglicht zwar einen höheren Kapitalzuwachs, verlangt aber, dass der Verein ein erhebliches Kapital zur Verfügung stellt, um ein praktikables Emissionsvolumen zu erreichen. Gleichzeitig müssen die verbandsrechtlich vorgeschriebenen Beteiligungsverhältnisse eingehalten werden.⁴⁷ In der Hauptversammlung legen die Aktionäre einen gesetzlichen Pflicht-Aufsichtsrat fest, der den Vorstand bestellt und kontrolliert. Des Weiteren hat eine AG die Pflicht der Offenlegung der Vorstandsvergütung im Anhang des Jahresabschlusses. Gemäß §285 Abs.1 Nr.9 Handelsgesetzbuch (HGB) sind die für die Tätigkeiten der Mitglieder des Geschäftsführungorgans/Aufsichtsrates/Beirates oder Ähnlichen, im Geschäftsjahr gewährten Gesamtbezüge, bestehend aus Gehältern, Gewinnbeteiligungen etc., offen zu legen.

Während in der Deutschen Eishockey Liga (DEL) nur noch Kapitalgesellschaften zugelassen sind, dürfen die Bundesligisten im Fußball weiterhin eingetragene Vereine bleiben.⁴⁸ Hierzu zählen der Karlsruher SC, der Hamburger SV sowie FC Schalke 04.⁴⁹

2.2.2 Internationale Vorgänger

Manchester United mit Malcom Glazer, AC Mailand mit Massimo Moratti, Juventus Turin mit Gianni Agnelli, Atletico Madrid mit Jesus Gil y Gil oder FC Chelsea und Roman Abramowitsch. Fünf Vereine mit großem Namen. Fünf Vereine, die durch einen Mäzen finanziell unterstützt werden und sich Stars wie Cristiano Ronaldo oder Michael Ballack leisten können.

⁴⁵ Die Sportartikelfirma Adidas besitzt 10% der Bayern München Aktien

⁴⁶ vgl. www.zeit.de (a), 21.07.2009

⁴⁷ Müller 2000, 187

⁴⁸ Müller 2000, 127: Die Deutsche Eishockey Liga gilt als Vorreiter der Ausgliederung von Lizenzspielerabteilungen. Als Deutsche Eishockey Liga Betriebsgesellschaft GmbH (DEL) ist sie die erste, als juristische Person eigenständige Profiligen des deutschen Sportverbandes.

⁴⁹ www.zeit.de (a), 21.07.2009

Die Entwicklung im Fußball ist heute mehr denn je an die finanziellen Möglichkeiten der Vereine gekoppelt.⁵⁰ Vereine sind Unternehmen geworden, in denen Geld, Meisterschaftsgewinne und dadurch Ansehen von Bedeutung sind. Die englische Premier League mit dem FC Chelsea, Manchester United, dem FC Liverpool und dem FC Arsenal London, gehört seit Jahren zu den Favoriten um den Titelgewinn in der Champions League. Abgesehen vom FC Arsenal London besitzen alle Vereine einen Mäzen. Bspw. kaufte im September 2008 Scheich Mansour bin Zayed Al Nahyan, mit einem geschätzten Privatvermögen von 16,5 Milliarden Euro, den Verein Manchester City.⁵¹

Aber auch in anderen Ländern gibt es finanzkräftige Mäzene wie den italienischen Ministerpräsidenten Silvio Berlusconi, der durch seine Unterstützung dem AC Mailand zu seiner Vormachtstellung in Europa verhalf.

2.2.2.1 Definition des Begriffs „Mäzen“

Der Begriff des Mäzen geht auf den Römer Gaius Cilnius Maecenas zurück. Laut Definition ist der Mäzen ein „vermögender Privatmann, der mit finanziellen Mitteln Künstler oder Sportler bzw. Kunst, Kultur oder Sport fördert“.⁵² Es findet eine begriffliche Abgrenzung „gegenüber dem Sponsor, der seine Förderung mit der Vermarktung eines Produktes verbindet“, statt.⁵³ Die finanzielle Leistung eines Mäzens beruht auf freiwilliger Basis und kann ohne jegliche Angabe jederzeit aufgehoben werden. Viele Mäzene legen Wert darauf, dass ihre Fördermaßnahmen nicht in die Öffentlichkeit getragen werden.

Im Bereich Fußball ist Dietmar Hopp einer der bekanntesten Mäzene in Deutschland. Mit seiner finanziellen Unterstützung von 1899 Hoffenheim erregt er die Gemüter der Gesellschaft. Ihm werden Prestige Gründe und finanzielle Aspekte für sein Engagement unterstellt. Seine Begründung für den Einstieg in den Fußballsport liegen aber im persönlichen Bereich, da er sich dankbar für seinen eigenen beruflichen Erfolg zeigen möchte und seine Heimatregion davon profitieren soll.

Das Mäzenatentum ist im Fußball stark verbreitet.⁵⁴ In Deutschland liegen die Anfänge in den Jahren zwischen 1914 und 1933. Die Einnahmen der Spitzenvereine beschränkten sich damals auf den Eintrittskartenabsatz. Neue Einnahmequellen entstanden durch Partnerschaften mit regionalen Brauereien (finanzielle Unterstützung der Vereine als Gegenleistung für das Recht auf exklusive Belieferung von Stadion und Vereinsheim),

⁵⁰ Vöpel/Steinhardt 2008, 7

⁵¹ www.nzz.ch, 15.07.2009

⁵² Brockhaus GmbH 2005

⁵³ ebenda

⁵⁴ vgl. Schilhaneck 2008, 6ff.

Auslandsreisen (Spiele gegen namhafte Gegner brachten dem Verein bis zu 50.000 Reichsmark) als auch durch erste aufkommende Werbetätigkeiten mit Brauereien oder Zigarettenherstellern (Spieler als Werbeträger auf Plakaten, Zeitschriften).⁵⁵ In diesem Zuge gewann auch das Mäzenatentum an Bedeutung für den deutschen Spitzenfußball. Mit Hilfe von Geld- und Sachzuwendungen halfen Mäzene den Clubs über ihre wirtschaftlichen Engpässe hinweg. Sachzuwendungen bezogen sich häufig auf die Überlassung von Firmengrundstücken zum Bau eines vereinseigenen Stadions, bspw. überließ die Friedrich Krupp AG dem Verein Duisburg-Wedau ein Grundstück zum Stadionbau. Geldzuwendungen fand man in den Anfangsjahren des Mäzenatentum vor allem im Westen Deutschlands wieder. Bis zu 20 Vereine wurden von einer einzelnen Industrie durch monetäre Zuwendung gefördert. Im Gegenzug dazu erhielten die Förderer hohe Funktionärsposten. Die wiederum verhalfen ihnen, mit dem eigenen Betrieb Profit zu machen, wenn es um die Vergabe von Verträgen für das Baugewerbe ging.⁵⁶

Zur Zeit des Nationalsozialismus (1933-1945) und der Ausschlusspolitik jüdischer Vereinsmitglieder verloren viele Vereine ihre Mäzene und Kreditgeber, da diese oft jüdischer Abstammung waren. Die Vereine erhielten in dieser Zeit allerdings Unterstützung durch das NS-Regime, da die deutsche Fußballmeisterschaft innenpolitisch ein großes massenwirksames Ablenkungsinstrument darstellte.⁵⁷

Ohne Geld ist das Durchhalten an der Spitze im Profifußball undenkbar geworden. Bereits in der Landesliga zeichnet sich ab, dass der Verein mit der größten Finanzkraft die größten Chancen auf den Meistertitel hat.⁵⁸ In der öffentlichen Meinung wird ein Unterschied gemacht, ob ein Verein von einer Einzelperson wie Hopp, Abramowitsch oder Agnelli subventioniert wird, oder ob große Konzerne wie die Bayer AG (Bayer Leverkusen), VW (VfL Wolfsburg) oder Gazprom (FC Schalke 04) dahinter stehen. Bei den Konzernen wird akzeptiert, dass sie mit ihrem Engagement wirtschaftliche Interessen verfolgen. Den Mäzenen unterstellt man dahingegen persönliche Gründe, wie Prestigesucht oder Zeitvertreib. Unabhängig von der öffentlichen Meinung zählt für die Vereine jedoch, dass sie mit finanzieller Unterstützung durch einen Mäzen oder einen Konzern ihre sportlichen Ziele erreichen können.⁵⁹

⁵⁵ ebenda

⁵⁶ vgl. Schilhaneck 2006, 16ff.

⁵⁷ vgl. Schilhaneck 2008, 8

⁵⁸ Brück 2008, 133

⁵⁹ ebenda

2.2.2.1 Chelsea Football Club

Am ersten Juli 2003 kaufte sich Roman Abramowitsch für 210 Millionen Euro Anteile an dem englischen Fußball Club FC Chelsea.⁶⁰ Die offizielle Vereinsbezeichnung ist Chelsea Football Club mit Sitz in London.

Der russische Öl-Milliardär hat seit der Vereinsübernahme bis zu 750 Millionen Euro investiert.⁶¹ Von seinen Ankündigungen, den Etat für die Transfersumme zu senken und mehr auf talentierte Spieler aus der eigenen Jugend zu setzen, wich er schnell ab. Allerdings brachte die Jugendarbeit, der sogenannten Academy des Vereins, Spieler wie John Terry oder Robert Huth hervor, die mittlerweile in den jeweiligen Nationalmannschaften ihrer Länder eingesetzt werden.

Sportlich gesehen gehört Chelsea zu den Top Clubs Europas. In einer Fanstudie belegte er mit 25,6 Millionen Fans den vierten Platz auf der Beliebtheitsskala.⁶²

Die Personalpolitik garantiert Spielertransfers in Millionenhöhe. Bei der Finanzierung ist der Verein allerdings komplett auf Abramowitsch angewiesen, aber die Stareinkäufe garantierten, wie beabsichtigt, Fußball auf höchstem Niveau.

In der Saison 2007/2008 erwirtschaftete der FC Chelsea einen Umsatz von 268,9 Millionen Euro.⁶³ Bis heute hat der Verein es allerdings nicht geschafft, schwarze Zahlen zu schreiben. 2006 musste ein Verlust von 120 Millionen Euro hingenommen werden.⁶⁴ Die finanzielle Abhängigkeit scheint Geschäftsführer Peter Kenyon nicht zu beunruhigen, denn „die Zahlen zeigen, dass wir auf dem richtigen Wege sind. Wir geben nicht mehr so viel für Gehälter aus wie früher.“⁶⁵ In der Saison 2009/2010 wird bei weiterem Engagement Abramowitschs mit einem ausgeglichenen Haushalt geplant. Die Gerüchte, Abramowitsch wolle den Verein verkaufen, halten sich allerdings hartnäckig. Bei einem Schuldenberg von 1,1 Milliarden Euro (rund 870 Millionen Euro in Form von Krediten) soll Abramowitsch dem Trainer Luiz Felipe Scolari Neueinkäufe bereits in der Wintersaison 2008/2009 untersagt haben.⁶⁶ Von dieser Ansage wurde allerdings abgewichen, auch wenn der Sparkurs von Abramowitsch zu erkennen ist. Aufgrund ausbleibender Erfolge

⁶⁰ Elbefohlen 2009, o.S.

⁶¹ www.netzeitung.de 18.07.2009

⁶² SPONSORS 03/2009, 51

⁶³ SPONSORS, 03/2009, 50

⁶⁴ www.netzeitung.de 18.07.2009

⁶⁵ ebenda

⁶⁶ www.abendblatt.de 19.06.2009

wurde Scolari durch Carlo Ancelotti ersetzt und hingegen aller Ankündigungen wurde der Kader auf den schwachen Positionen verstärkt.⁶⁷

FC Chelsea und 1899 Hoffenheim. Zwei Clubs, die in der Vergangenheit immer wieder miteinander verglichen wurden. 1899 Hoffenheim mit Dietmar Hopp und FC Chelsea mit Roman Abramowitsch. Zwei Personen mit viel Geld und einer großen Liebe zum Fußballspiel. Hopp als ehemaliger Hobby-Fußballer und Abramowitsch, dessen Interesse am Fußball durch die WM 2002 geweckt wurde.

Beiden Clubs wird vorgeworfen, dass sie sich mit Hilfe ihrer Mäzene Wettbewerbsvorteile verschafft haben. Der Profifußball hat sich dem Kapitalismus verschrieben, bei dem die Profifußballvereine zu Wirtschaftsunternehmen geworden sind.⁶⁸ Lukrative Geldquellen, wie die Förderung durch einen Mäzen werden hierbei dankend angenommen.

Der Unterschied zwischen 1899 Hoffenheim und dem FC Chelsea liegt in der Art des Wirtschaftens. Dietmar Hopp sieht sich selbst weniger als Mäzen denn als Investor. Geht es nach ihm, so sollen seine Kapitalaufwendungen irgendwann als Return of Investment Renditen erwirtschaften. Hopp ist an einem langfristigen Fußballengagement interessiert, bei dem es um Nachhaltigkeit geht.⁶⁹ Chelsea hingegen ist für Abramowitsch ein Spielzeug, Zeitvertreib bzw. Hobby, in das er je nach beliebigen Millionen gesteckt hat (Anmerkung: durch die Wirtschaftskrise fährt Abramowitsch mittlerweile einen Sparkurs bei der Beschaffung neuer Spieler). Im Gegensatz zu Hoffenheim war Chelsea ein fertiges „Produkt“. Hoffenheim wurde über Jahre aufgebaut und profitiert heute noch von der Verbundenheit Hops zu seiner Heimatregion.⁷⁰

Mit der Betitelung „Kraichgau-Abramowitsch“ kann Dietmar Hopp wenig anfangen und reagierte oft verärgert.⁷¹ Mit dem Öl-Oligarchen möchte er nicht verglichen werden, auch wenn dieser, wie er selbst, für die Menschen seiner Heimat sehr viel Gutes tut.⁷²

„Den kann man schon deshalb nicht mit mir vergleichen, weil seine finanziellen Möglichkeiten die meinen um ein Vielfaches übersteigen -um mindestens zehn in der Potenz. Aber viel wichtiger: Ich habe eine Mannschaft von Grund auf entwickelt. Und ich höre auch nicht von Abramowitsch, dass er sich die Jugendspiele seines

⁶⁷ vgl. Duchateau 2009, o.S.

⁶⁸ Buchenberg 2006, o.S.

⁶⁹ ebenda

⁷⁰ ebenda

⁷¹ Henn 2007/2008, o.S.

⁷² Komma-Pöllath 2008, o.S.

Klubs ansieht. Die ewigen Vergleiche sind nur das Ergebnis einer unsinnigen Neiddebatte. Viele von denen, die mich heute kritisieren, wären doch froh, wenn ich sie unterstützen würde.“⁷³

Rückendeckung erfährt Hopp durch DFB-Boss Theo Zwanziger. Er spricht von einem vorbildlichen Handeln, bei dem man Hopp „in ein völlig falsches Bild [rücke]. Dietmar Hopp ist genau das Gegenteil von Abramowitsch.“⁷⁴

Hoffenheim steht trotz eines Mäzens für einen Gegenentwurf zu dem Erfolgsclub FC Chelsea: ein langfristiges, in sich stimmiges Konzept vom Nachwuchsbereich bis hin zu den Profis. Ein erstklassiger Profi-Fußball-Club, mit wenigen teuren auswärtigen Stars und einem überschaubaren Etat.

„Wenn ich ganz oben hätte sein wollen, hätte ich beim Karlsruher SC oder gleich bei Bayern München investiert. Ich wollte aber dort etwas bewegen, wo ich lebe und selbst Fußball gespielt habe. Ganz ehrlich: Die Champions League hat mich nie gereizt.“⁷⁵

2.2.3 Vereinsphilosophie

Andreas Beck (geb. 1987), Wellington Luis de Sousa (1988), Vedad Ibisevic (1984) oder Chinedu Obasi (1986), vier Spieler, die das Jugendkonzept von Hoffenheim maßgeblich verkörpern.⁷⁶ Der Kader der Ersten Mannschaft von 1899 Hoffenheim besticht durch seine Jugendlichkeit. Junge Spieler, die talentiert sind und in Hoffenheim zu Stammspielern herangewachsen sind.

In Hoffenheim wird die „Philosophie der Sportförderung [verfolgt]. Wir betreiben ein Ausbildungszentrum mit 1000 Jugendlichen“, denen eine sportliche Perspektive im Verein gewährleistet werden soll.⁷⁷ Talente sollen nicht für andere Vereine ausgebildet werden, sondern später einmal die Möglichkeit erhalten, in den Kader der Ersten Mannschaft aufzusteigen.

In einem Leitfaden zur Jugendausbildung zeigt sich, dass neben der spielerischen Fußballleistung auch der Spieler selbst im Mittelpunkt steht.⁷⁸ Die Förderung und Entwicklung des Spielers auf und neben dem Platz bildet erst den Spieler, den sich 1899 Hoffenheim wünscht.

⁷³ ebenda

⁷⁴ www.spiegel.de (a), 15.07.2009

⁷⁵ www.welt.de (a), 09.07.2009

⁷⁶ Sieger/Lindenmaier 2008/2009, 22ff.

⁷⁷ www.welt.de (b), 27.06.2009

⁷⁸ TSG 1899 Hoffenheim Spielbetriebs-GmbH 2009

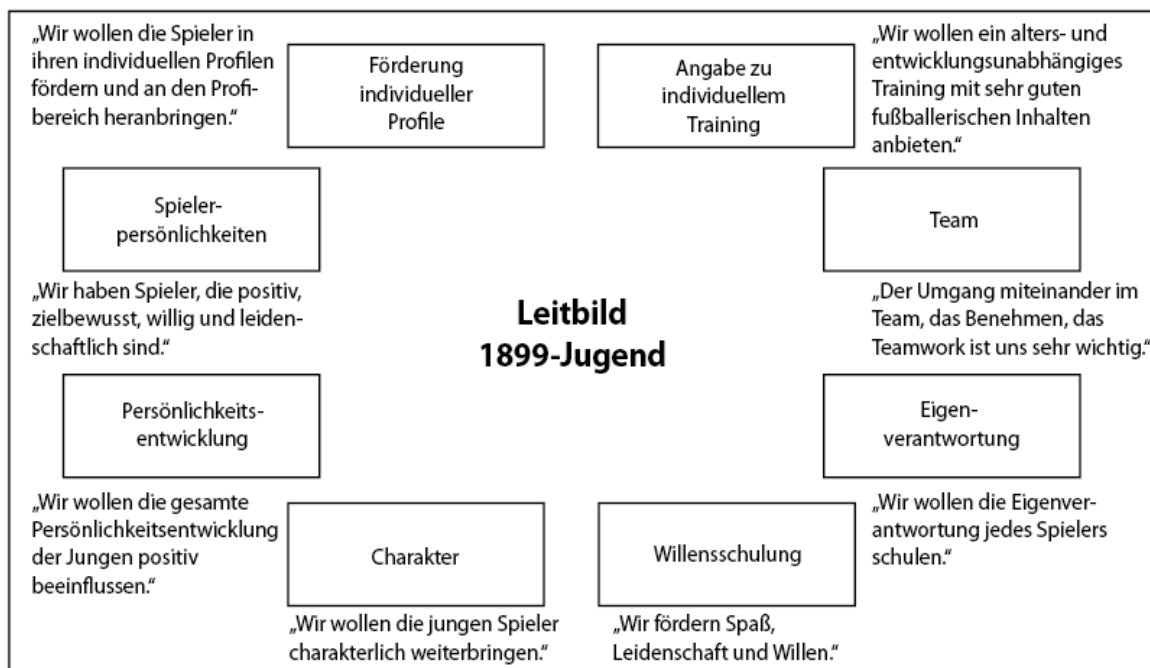


Abb. 1: Leitbild 1899 Jugend⁷⁹

„Unsere Philosophie bei 1899 Hoffenheim ist es [...] den Jugendlichen eine duale Ausbildung zu ermöglichen, sie gleichermaßen auf dem Fußballplatz als auch auf der Schulbank fit zu machen. [...] Wir wollen zwar einerseits echte Typen, die mit allen Wassern gewaschen sind, wie man sie im harten Fußball-Geschäft braucht, andererseits sollen sie aber zugleich einen positiven Eindruck hinterlassen. Sie sollen der älteren Dame über die Straße helfen, sie sollen die schwierigen Situationen des Alltags meistern und sie sollen zu schätzen wissen, dass es ihnen gut geht.“⁸⁰

Die Hoffenheimer, so der Wunsch von Dietmar Hopp, „sollen eine Marke, ein Gütesiegel für einwandfreies Auftreten in allen Lebenslagen sein.“⁸¹

Dass neben Hopp auch dem Verein Kinder und Jugendliche am Herzen liegen, zeigt die Kooperation mit der Initiative „Ein Herz für Kinder“. Zu deren 30-jährigen Jubiläum hatte Hoffenheim zusammen mit dem VfL Wolfsburg das Logo der Initiative auf der Brust getragen. „Es entspricht unserer Philosophie, dass wir eine gemeinnützige Aktion wie „ein Herz für Kinder“ unterstützen.“⁸²

Nicht nur auf sondern auch neben dem Fußballplatz wird gefördert und gefordert. Dafür ist Hoffenheim bekannt. Darin sieht Hoffenheim seine Aufgabe: die Jugend zu fördern und aus ihnen charakterstarke Spieler machen.

⁷⁹ In Anlehnung an TSG 1899 Hoffenheim Spielbetriebs-GmbH 2009

⁸⁰ www.tsg-hoffenheim.de (d), 06.07.2009

⁸¹ ebenda

⁸² www.sponsors.de (a), 27.06.2009

Bis zur Verpflichtung von Obasi, Ba oder Ibisevic hatte man bei der Spielerverpflichtung vor allem auf junge, lernbegeisterte Spieler aus der näheren Region gesetzt. Als ein Aufsteigen in die Bundesliga allein mit eigenen Jugendspielern nicht möglich schien, wickelte 1899 Hoffenheim von seiner Strategie, nur Spieler aus der eigenen Region zu verpflichten, ab. Heute fungieren die genannten Spieler als Vorbilder für die Jugendmannschaften in Hoffenheim.⁸³ In der Spielumsetzung findet sich zudem ein attraktiver und offensiver Stil wieder. Mit den Fachkräften Peters, Hermann und Rangnick wird in Hoffenheim an der Umsetzung einer Philosophie von modernem Fußball gearbeitet.⁸⁴ Dies erfordert eine hohe Laufbereitschaft, Offenheit gegenüber neuen innovativen Trainingsmethoden und der Bereitschaft, jeden Tag aufs Neue sein Bestes zu geben.

2.2.3.1 Sportförderung

Neben der Ausbildungsphilosophie ist die Jugendförderung in Hoffenheim ein weiterer Grundstein des Erfolges: mit den Spitzenspielern von morgen wird die Vereinstradition (junge Spieler aus der Region zu fördern) und die Erfolgsgeschichte weiter geführt.

Die ganzheitliche Entwicklung von Talenten steht im Bereich der Jugendförderung im Mittelpunkt. „Angestrebt wird ein selbstbewusster, verantwortungsvoller, gesunder und kooperativer Jugendlicher, der die Notwendigkeit erkennt, sowohl Individualität als auch Gemeinschaft (Teamwork) leben zu können.“⁸⁵

Die ganzheitliche Ausbildung lässt sich in fünf Stufen aufteilen: Grundlagentraining, Aufbautraining, Leistungstraining, Spezialisierungstraining und Hochleistungstraining der Profis.

⁸³ www.welt.de (b), 27.06.2009

⁸⁴ vgl. www.tsg-hoffenheim.de (a), 15.06.2009

⁸⁵ TSG 1899 Hoffenheim Spielbetriebs-GmbH 2009, o.S.

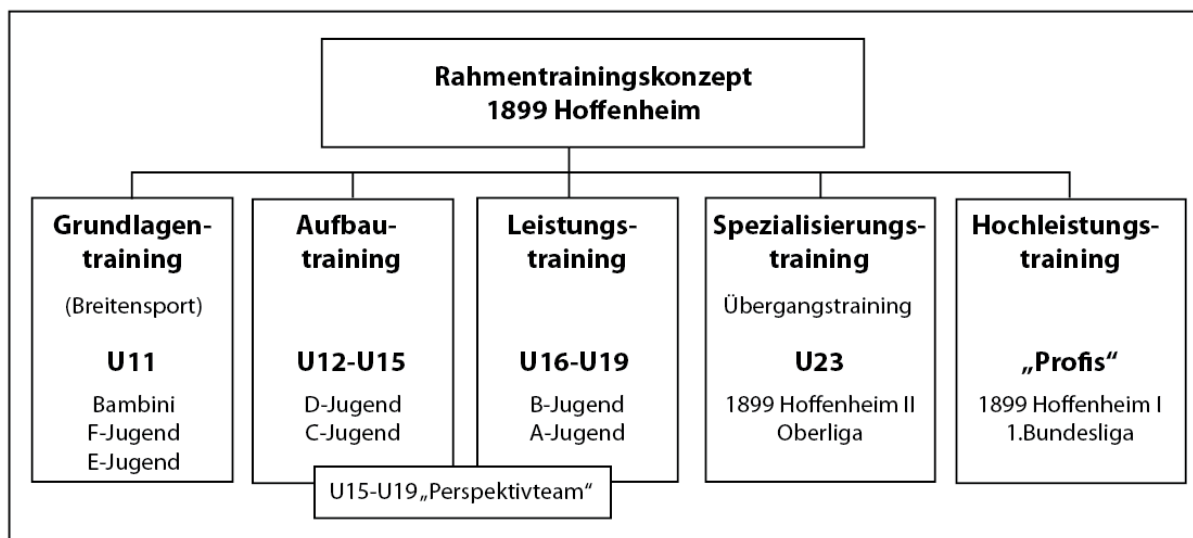


Abb. 2: Struktur der Nachwuchsabteilung von 1899 Hoffenheim⁸⁶

In der U11 wird den Kindern ein kindgemäßes und vielseitiges Grundlagentraining vermittelt.^{87 88} Neben der Bewegungsschulung (Koordinationsspiele und –übungen, Geschicklichkeitsspielen) sind fußballspezifische Übungen (Basistechniken) und spielerische Kräftigungen Trainingsinhalte des Grundlagentrainings. Bis zu 50-60% des Trainingsumfangs nimmt die vielseitige motorische Allgemeinausbildung ein. Die Trainingsvielfalt schafft eine gute Koordination und dient als Verletzungsprophylaxe. Im Aufbau- und Leistungstraining findet die Eliteförderung der größten Talente, der U15-U19, statt. Neben der ganzheitlichen Förderung bietet man den Spielern eine auf sie zugeschnittene individuelle Förderung. Sie sollen eine ganzheitliche Sichtweise bekommen, in der Schule, Beruf, Fußball und Soziales miteinander verknüpft sind. Neben mentalen Trainingseinheiten, Ernährungsberatung, Rhetorik-Training gibt es auch Gespräche über die schulische und berufliche Laufbahnentwicklung. Die Jugendlichen sollen sich in ihrer Persönlichkeit weiterentwickeln und zu starken Typen auf dem Platz heranwachsen. In einem einmal wöchentlich stattfindenden Training mit dem Profitrainerstab können Talente der Region gesichtet und ihre Entwicklung weiter vorangetrieben werden.

⁸⁶ TSG 1899 Hoffenheim Spielbetriebs-GmbH 2009, eigene Darstellung

⁸⁷ vgl. auch im folgenden Fröhling/Zembrod o.J., o.S.

⁸⁸ vgl. auch im folgenden TSG 1899 Hoffenheim Spielbetriebs-GmbH 2009, o.S.

2.2.3.2 Image

Die Leistungskomponenten des Kernproduktes, die begleitenden Leistungskomponenten und die Nutzenkomponenten bilden das Image einer Klubmarke.⁸⁹ Das Kernprodukt setzt sich aus den Elementen Trainer, Mannschaft, Erfolg und spielerische Leistung zusammen.⁹⁰ Das Element „Trainer“ wird bei Hoffenheim von Ralf Rangnick abgedeckt, der es als einziger Trainer schaffte, zwei Mannschaften aus der Drittklassigkeit direkt in die Erste Bundesliga zu führen. Nach dem SSV Ulm 1846 folgte 1899 Hoffenheim. Hinzu kommt seine Vorreiterrolle in der Jugendarbeit, sowohl beim VfB Stuttgart und bei 1899 Hoffenheim. Bei der Zusammensetzung der jungen Mannschaft spielt neben der Kickerleistung die Sozialkompetenz eine wichtige Rolle. Jung, schnell, begabt, lernfähig und charakterstark müssen Spieler sein, um den von Rangnick praktizierten modernen Konzeptfußball mit offensiver Ausrichtung umzusetzen. Der rasante Aufstieg in die Zweite und Erste Bundesliga mit kurzfristiger Tabellenführung und Herbstmeistertitel honorieren die Arbeit in Hoffenheim.⁹¹ Mit den begleitenden Leistungskomponenten wie Tradition, den Vereinsfarben, dem Logo, den Fans und dem Stadion wird das Image zusätzlich geformt.⁹² Das Logo, welches ohne Hintergrund dargestellt wird, ist in der Farbe Blau mit Weiß gehalten. Heim- und Auswärtstrikot bestehen aus den gleichen Farben. Blau für Heim- und Weiß für Auswärtsspiele, jeweils mit Logo und Sponsor versehen.

Die Fanzugehörigkeit sowie die Bildung von Fanclubs in Hoffenheim ist erst durch den sportlichen Erfolg sprunghaft angewachsen.⁹³ Derzeit sind 100 Fanclubs offiziell gemeldet. Die Traditionsfrage sorgt für Zündstoff und bildet eine der größten Herausforderungen, mit denen der Verein zu kämpfen hat. Ähnlich wie Bayer Leverkusen und der VfL Wolfsburg mit ihrem Werksklub-Image kämpfen, sorgt die Verbindung Dietmar Hopp und 1899 Hoffenheim bei einigen Fans für Antipathie die sich auch in Beschimpfungen und Bedrohungen äußert. Im September 2008 hatte ein Dortmunder Fan ein Konterfei mit der Aufschrift „Im Fadenkreuz. Hasta la vista, Hopp.“ hochgehalten.⁹⁴ Zukünftig werden bedrohliche Unmutsäußerungen durch den DFB geahndet.

⁸⁹ Bauer/Exler/Sauer 2004, 29

⁹⁰ ebenda

⁹¹ vgl. Kaspar 2008, o.S.

⁹² Bauer/Exler/Sauer 2004, 29

⁹³ www.zeit.de (c),07.07.2009

⁹⁴ www.dfb.de (e), 12.08.2009

Seitdem Hoffenheim in der Ersten Bundesliga spielt, berufen sich immer mehr Vereine auf die Tradition, wie z.B. Arminia Bielefeld (1905) oder der 1. FC Köln (1948), die sich jetzt zum Kreis der Traditionalisten zählen.

Hoffenheim ist kein Traditionsverein. „Es ist im Sport wie in der Wirtschaft. Es kommen neue Firmen hoch, und die müssen akzeptiert werden.“⁹⁵ Wenn nur Traditionsfirmen oder Traditionsvereine geduldet und akzeptiert werden, bedeutet dies einen Entwicklungsstillstand. Firmen wie SAP, Microsoft oder Google wären nicht existenzberechtigt. Ebenso 1899 Hoffenheim. Tradition kann und darf keine Grundbedingung für eine Teilnahme an der Bundesliga sein. Etablierte Profi-Vereine dürfen sich nicht auf ihrer Tradition ausruhen, sondern müssen sich dem Wettkampf stellen.

Hoffenheims „Tradition ist die Zukunft.“⁹⁶ Die Liebe zu einem Verein wächst mit den Jahren. Bayer Leverkusen und der VfL Wolfsburg werden zwar noch nicht allseits akzeptiert, aber immerhin geduldet, denn Tradition bringt die Zeit mit sich und muss erarbeitet werden. Spätestens in zehn Jahren kann Hoffenheim eine gewisse Tradition aufweisen. Vorausgesetzt Hoffenheim schreibt weiter Fußballgeschichte.⁹⁷

Der für das Image entscheidende Nutzen einer Klubmarke ist sehr facettenreich und setzt sich aus den Komponenten Identifikation, soziale Anerkennung, Ablenkung vom Alltag, soziale Kontakte und Gemeinschaftserlebnis, Emotionen, Erweckung angenehmer Erinnerungen sowie Unterhaltung zusammen.⁹⁸ Im Vergleich zum FC Bayern München ist Hoffenheim ein Dorfverein. Groß gegen Klein, Traditionalist gegen Neuling, inszenierte Konkurrenzsituation „um das Ausagieren der darin angelegten Spannung anzuschauen und sich dadurch stimulieren zu lassen“.⁹⁹ Bei 1899 Hoffenheim handelt es sich um einen bodenständigen Verein mit Visionen und modernen Strukturen, dessen Stärke in seiner Ausstrahlung und einer mutigen Angriffsmannschaft liegt. Der Spaß am Spiel überträgt sich auf die Fans und schafft Sympathien.¹⁰⁰ Auf Bemerkungen, Hoffenheim unterliege dem Größenwahn, entgegnet man in Hoffenheim gelassen. „Wir wollen weiterhin schönen Fußball spielen und dazulernen“.¹⁰¹

⁹⁵ www.zeit.de (b), 14.07.2009

⁹⁶ ebenda

⁹⁷ Goldmann 2008., o.S.

⁹⁸ Bauer/Exler/Sauer 2004, 29

⁹⁹ Lenhard 2002, 55

¹⁰⁰ vgl. Haar 2008, o.S.

¹⁰¹ Badische Neueste Nachrichten 2009, 1

3. Dietmar Hopp

Dietmar Hopp ist ein Mann, der in seinem Leben viel gearbeitet und geleistet hat. Nicht nur in der Wirtschaftswelt genießt er ein großes Ansehen. Er hat sich seiner Heimat, der Rhein-Neckar Region, angenommen und durch sein Engagement Anerkennung und Respekt verdient.

„Ich habe in meinem Leben Glück gehabt. Jetzt macht es mir Freude, die Menschen aus unserer Region [Rhein-Neckar Region] an meinem Reichtum teilhaben zu lassen. [...] Geld ist dazu da, um es auszugeben. Aber nicht sinnlos.“¹⁰²

3.1 Kurzer Lebensabriss

Am 26. April 1940 wurde Dietmar Hopp in Heidelberg geboren. Als Sohn eines Lehrers wuchs er in bescheidenen Verhältnissen auf. Schon als Achtjähriger verdiente er sich durch die Arbeit auf dem Rübenacker in Hoffenheim sein erstes Geld. Sein Abitur in Sinsheim absolvierte er mit Auszeichnung als bester Mathematiker. Seine Mutter riet ihm, Lehrer wie sein Vater zu werden. Hopp wollte mehr. „Mama, ich werde Millionär.“¹⁰³ Nach seinem Studium der Nachrichtentechnik in Karlsruhe, welches er sich als Lastwagenfahrer finanzierte, arbeitete er als Diplom Ingenieur bei der International Business Machines Corporation (IBM) als Software-Entwickler.

Zusammen mit vier ehemaligen IBM-Kollegen, Hasso Plattner, Klaus Tschira, Claus Wellenreuther und Hans-Werner Hector, gründete er 1972 die Firma Systemanalyse und Programmentwicklung. Zu Beginn wurden die vier Unternehmensgründer belächelt, „Die Leute haben uns für verrückt erklärt und uns prophezeit, dass wir nach spätestens einem halben Jahr wieder reumütig zurückkehren würden“.¹⁰⁴

1977 erhielt die Firma den Namen „Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung GmbH“, kurz SAP. Das einstmals kleine Unternehmen entwickelte sich zu einem Weltkonzern.¹⁰⁵ Heute zählt die SAP zu den erfolgreichsten Unternehmensgründungen in Deutschland seit dem Zweiten Weltkrieg.¹⁰⁶

¹⁰² Brück 2008, 20

¹⁰³ Brück 2008, 15

¹⁰⁴ Brück 2008, 20

¹⁰⁵ Weber/Kaufmann 2004, o.S.

¹⁰⁶ König 2008, o.S.

1988 erfolgte der Gang an die Börse und Dietmar Hopp wurde Vorstandsvorsitzender des Unternehmens. Seine Verantwortung lag in den Bereichen Entwicklung, Vertrieb, Verwaltung sowie Öffentlichkeitsarbeit und Presse. 1997 war er zusammen mit Hasso Plattner Vorstandsvorsitzender der SAP. Aus dem operativen Geschäft hatte er sich bereits zurückgezogen. Mit 65 Jahren schied Hopp im Mai 2005 bei der SAP aus, wo er zuletzt als einfaches Mitglied im Aufsichtsrat saß. Schätzungen zufolge besitzt er heute ein Vermögen von 6,3 Milliarden Euro.¹⁰⁷

Zahlreiche Auszeichnungen honorieren seine Leistung und das soziale Engagement. Mit seiner Stiftung, der Dietmar Hopp Stiftung, unterstützt er als Kapitalgeber junge Firmen, die Wissenschaft und Medizin sowie den Jugendsport.

Besonders der Sport und die Menschen der Metropolregion Rhein-Neckar liegen ihm sehr am Herzen. „Ich bin Lokalpatriot“, so ein Zitat Hopps.¹⁰⁸ Ohne Hopp, als Mäzen und Investor, gäbe es die Mannheimer SAP-Arena nicht. Die SAP-Arena ist Heimstätte der Adler Mannheim (Eishockey) und der Rhein-Neckar Löwen (Handball). Für einen Golfplatz wählte er die Ortschaft St. Leon-Rot aus. Das aktuell größte Projekt, an dem Hopp beteiligt ist, ist der Fußball Club 1899 Hoffenheim. Hier hatte Hopp schon in Kinderjahren Fußball gespielt und von einer Karriere als Fußballprofi geträumt.¹⁰⁹

3.2 Dietmar Hopp Stiftung

„Mein unternehmerisches Engagement hat mich unabhängig gemacht. Unabhängigkeit bedeutet für mich, dass ich meiner inneren Überzeugung folgen und meiner sozialen Verpflichtung nachgehen kann.

Junge Menschen wissen oft nicht, wohin ihr eigener Weg sie führt, Sport -gerade im Verein- macht Jugendliche stark und bereitet sie auf die vielfältigen Aufgaben der Zukunft vor. Darum ist die Jugendförderung einer der Schwerpunkte meiner Stiftung.

Auch die Medizin liegt mir am Herzen. Das Engagement meiner Stiftung steht für die Anschaffung hochmoderner Diagnosegeräte, ebenso wie für das wissenschaftliche Forschungsprojekt mit internationalem Ansehen.

Einigen der Schwächsten unserer Gesellschaft zu helfen, ist mir persönlich ein besonderes Anliegen. Darum fördert meine Stiftung zahlreiche soziale Projekte in der Region am Stiftungssitz, der Metropolregion Rhein-Neckar.“¹¹⁰

¹⁰⁷ vgl. www.welt.de (h), 21.08.2009

¹⁰⁸ Brück 2008, 20

¹⁰⁹ vgl. Brück 2008, 20

¹¹⁰ www.dietmar-hopp-stiftung.de (a), 28.06.2009

Hilfsbereitschaft und Menschlichkeit stehen bei Dietmar Hopp an vorderster Stelle. 1995 rief er die Dietmar Hopp Stiftung ins Leben, die Unterstützung bei gemeinnützigen Projekten bietet. Die Stiftung zählt zu den größten privaten Stiftungen Europas, mit einem Vermögen von über vier Milliarden Euro.¹¹¹

Aufgeteilt in die vier Bereiche Sport, Medizin, Bildung und Soziales, liegt der Schwerpunkt der Stiftung in der Rhein-Neckar Region, denn „Hier bin ich [Hopp] geboren und aufgewachsen und hier liegt die Wiege meines Erfolgs. Deshalb gebe ich jetzt gern etwas an die Region zurück“.¹¹²

Kinder für die Zukunft stark zu machen, das ist sein Ziel. Insbesondere im Sport fördert Hopp viele Projekte, da seine Jugend selbst durch den Sport geprägt wurde und dort Eigenschaften gefördert werden, die für das spätere Leben bedeutend sind.

3.2.1 Bereich Sport

Projekte unter dem Motto „Wo der Handball zu Hause ist“, „Das ABC des Ballsports“, „Jugendförderung im Golfsport“, „Anpfiff ins Leben“, „Kick für Kinder und Jugendliche“ sowie „Sport ohne Doping“, sind nur eine Auswahl an Projekten, die Dank der Dietmar Hopp Stiftung finanzielle Unterstützung erhalten.

An dem Projekt „Kick für Kinder und Jugendliche“ zeigt sich, was Hopp am Herzen liegt. In erster Linie soll Fußball Spaß machen, die Kinder und Jugendlichen sollen im Wettkampf die Herausforderung suchen und auf spielerischem Weg Fähigkeiten wie Disziplin, Durchhaltevermögen und soziale Kompetenzen vermittelt bekommen.

Mit der 2000 gegründeten Stiftung im Jugendfußball werden eigene Projekte angeregt und wissenschaftliche Studien in Auftrag gegeben. Exemplarisch kann das Fußballfachportal FD21 (Fußball in Deutschland im 21. Jahrhundert) genannt werden. Es bietet eine Plattform für den Austausch von Fußballinteressierten, Kindern, Eltern und Jugendtrainern. Gleichzeitig wird der verantwortungsvolle Umgang mit dem Internet gefördert, denn Bildung und Soziales sind zwei weitere Aspekte der Jugendausbildung die Hopp sehr wichtig sind.

Die Kombination aus Training, schulischer Ausbildung und sozialem Engagement stehen somit in vielen Förderprojekten im Vordergrund.¹¹³

¹¹¹ www.dietmar-hopp-stiftung.de (a), 28.06.2009

¹¹² www.dietmar-hopp-stiftung.de (a), 28.06.2009

¹¹³ vgl. www.dietmar-hopp-stiftung.de (b), 28.06.2009

Auf das Projekt „Anpfiff ins Leben“ wird unter Punkt 5.2.2.2 Jugendförderzentrum „Anpfiff ins Leben“ eingegangen, da die Jugendarbeit einen großen Anteil an dem Projekt 1899 Hoffenheim hat.

Die Arbeit mit Kindern wird sogar schon auf den Kindergarten ausgedehnt. Da die Beweglichkeit bzw. Motorik im Kontakt mit dem Ball schon im frühen Alter erlernt werden kann, sollen schon die Jüngsten für den Ballsport „Heidelberger Ballschule“, in einem Sportkindergarten begeistert werden. Hopp verfolgt hierbei die Intention, dass „wenn eines dieser Kinder in vielleicht 15 Jahren den Durchmarsch in die erste Bundesliga bei der TSG Hoffenheim schaffen würde, dann wäre das schon etwas ganz Besonderes und Großartiges. Ein solcher Werdegang wäre praktisch das Paradebeispiel dafür, wie erfolgreich und durchgängig dieses Fördersystem funktioniert.“¹¹⁴

Erfolge zeichnen sich aber auch in anderen Bereichen ab. Im Golf gilt St. Leon-Rot im internationalen Maßstab bereits als der absolute Spitzenclub in Hinblick auf den eigenen Nachwuchs in der Herren Bundesliga.

3.2.2 Bereich Medizin

Die Gesundheit ist das wichtigste Gut eines Menschen. Unter dem Motto „Hauptsache gesund“ vergibt die Dietmar Hopp Stiftung Fördergelder für zahlreiche medizinische Projekte in der Rhein-Neckar Region. Durch die Unterstützung der Universitäts-Kliniken in Heidelberg und Mannheim sind diese in der Lage, sich mit hochmodernen Geräten auszustatten. Zusätzlich können Honorarprofessuren vergeben werden. Durch die Geldzuwendungen wird wissenschaftliche Forschung auf höchstem Niveau garantiert. Forschungsgebiete umfassen die Kinderheilkunde (Pädiatrie) sowie die Krebsforschung (Onkologie), Altersheilkunde (Geriatric) und Frauenheilkunde (Gynäkologie).

Die tückische Krankheit Krebs, ist noch in vielen Teilen unerforscht und wird deshalb in Projekten wie „Knochenmarkkrebs erkennen, erforschen, therapieren“, „Erforschung von Krebsstammzellen“ oder „Vermeidung von Darmkrebs“ weiter erforscht, um den kranken Menschen bestmöglich helfen zu können.¹¹⁵

¹¹⁴ vgl. Müller o.J., 70f.

¹¹⁵ vgl. www.dietmar-hopp-stiftung.de (c), 28.06.2009

Jährlich erkranken in Deutschland ca. 2000 Kinder und Jugendliche an Krebs und müssen sich einer Strahlentherapie unterziehen. Durch eine Spende von 500.000 Euro konnte die Universitäts-Klinik Heidelberg mit einem Linearbeschleuniger ausgestattet werden, der ausschließlich für die Bestrahlung kindlicher Tumore eingesetzt wird und auf deren Bedürfnisse bestens abgestimmt werden kann.¹¹⁶ Mit weiteren Spendengeldern aus der Stiftung wurde ein Magnetresonanztomographie Gerät angeschafft. Das Gerät dient der Behandlung von kindlichen Geschwulsterkrankungen. Dank der Dietmar Hopp Stiftung ist die Universitäts-Klinik Heidelberg zu einem wichtigen Standort in der Krebserkennung bzw. -behandlung geworden.

3.2.3 Bereich Soziales & Bildung

Der Förderbereich Soziales bietet Hilfe für Jung und Alt. Das Hauptaugenmerk liegt hier jedoch auf den Senioren und Seniorinnen, denen ein letzter schöner Lebensabschnitt geboten werden soll, wofür Bauten und Ausstattungen von Altenpflegeheimen mitfinanziert werden. Im April 2008 wurde der erste Grundstein für das Hopp-Stift II gelegt. Im Sommer 2009 können sich die neuen Bewohner über 21 neue, dem Alter angepasste Wohnungen freuen. Schon das im Jahr 1999 erbaute Hopp-Stift I bietet Senioren und Seniorinnen aus Walldorf und Umgebung die Möglichkeit, trotz ihres fortgeschrittenen Alters am sozialen, gesellschaftlichen und kulturellen Leben teilzunehmen. Das angeschlossene Pflegezentrum mit ausgebildetem Fachpersonal bietet beste Betreuung und Hilfe.¹¹⁷

„Ahoi Piraten“ heißt ein weiteres Projekt bei dem sich die Dietmar Hopp Stiftung zusammen mit der Deutschen Kinderkrebsstiftung beteiligt. Im Waldpiraten Camp sollen krebserkrankte Kinder zusammen mit ihren Familien die Krankheit für einen Augenblick vergessen können und eine gemeinsame sorgenfreie Zeit genießen. Vorbild dieses Camps sind Einrichtungen in den USA und Irland. Durch die Geldspende konnte ein passendes Waldgrundstück, ein Um- und Neubau sowie eine behindertengerechte Einrichtung finanziert werden.¹¹⁸

„Es macht mich froh, wenn man den Kindern, die auf der Schattenseite des Lebens stehen, etwas Freude bereiten kann.“¹¹⁹ Auch der Verein „FortSchritt“ in Walldorf hat sich

¹¹⁶ vgl. www.dietmar-hopp-stiftung.de (d), 28.06.2009

¹¹⁷ vgl. www.dietmar-hopp-stiftung.de (e), 28.06.2009

¹¹⁸ vgl. www.dietmar-hopp-stiftung.de (f), 28.06.2009

¹¹⁹ www.dietmar-hopp-stiftung.de (g), 28.06.2009

den Kindern angenommen. Mittels einer speziell auf hirnerkrankte Kinder und Jugendlichen zugeschnittenen Therapieform lernen sie Motorik, Sprache, Sinneswahrnehmung und Denken mit dem Ziel der Persönlichkeitsentwicklung.

Ein weiterer Bereich der Förderung beinhaltet die Unterstützung von Schulen und Hochschulen. Neue Computer, Stiftungsprofessuren für Universitäten und Laboratorien sollen für eine gute Ausbildung der Kinder und Jugendlichen genutzt werden. Schon kleine Kinder werden gefördert. Dass dies auf spielerische Weise möglich ist, zeigt das Projekt „Haus der kleinen Forscher“. In einfachen Experimenten lernen die Kinder schon im Kindergarten die faszinierende Welt der Naturwissenschaften und Technik kennen.¹²⁰ Aber auch die Welt der Medien wird ihnen vermittelt, mit der sie tagtäglich konfrontiert werden. So möchte der Kindergarten St. Nikolaus in Rettigheim zusammen mit der Dietmar Hopp Stiftung Kindern eine Orientierung in der Medienwelt bieten. Im Rahmen der Medienpädagogik werden Projekte wie die Erforschung des Innenlebens eines Computers und die gestalterischen Möglichkeiten von Medien angegangen, um die Kreativität und das Interesse der Kinder am Lernen zu fördern. Am Ende erhalten die stolzen Kinder der Computerauswerkstatt ein Computerausdiplom.¹²¹

Des Weiteren wird mit einer Fördersumme von 3.9 Millionen Euro, für einen Zeitraum von neun Jahren der Dietmar Hopp Stiftungslehrstuhl ausgestattet. Die private Wirtschaftshochschule, mit Sitz in Vallendar, zählt zu den renommiertesten Ausbildungslehrstätten für Betriebswirte in Deutschland. Durch einen stark praxisorientierten Studieninhalt werden die angehenden Betriebswirte mit den Aspekten der strategischen Unternehmensentwicklung vertraut gemacht. Die Kosten für den Stiftungslehrstuhl Betriebswirtschaftslehre-Unternehmensentwicklung und Electronic Media Management werden bis 2010 durch die Stiftung getragen.¹²²

3.3 Anerkennung

Anerkennung erfährt Hopp von allen Seiten. Schon zu seinen SAP-Zeiten hatte er den Spitznamen „Vadder Hopp“.¹²³ Seinen Mitarbeitern gegenüber war er aufgeschlossen und er engagierte sich schon damals stark für die Rhein-Neckar Region.

¹²⁰ vgl. www.dietmar-hopp-stiftung.de (h), 28.06.2009

¹²¹ vgl. www.dietmar-hopp-stiftung.de (i), 28.06.2009

¹²² vgl. www.dietmar-hopp-stiftung.de (j), 28.06.2009

¹²³ Brück 2008, 20

Große Anerkennung und Popularität brachten ihm seine Förderprojekte im Bereich des Sports: Golf Club St. Leon Rot, Adler Mannheim (Eishockey), Rhein-Neckar Löwen (Handball), der Bau der SAP-Arena und die Unterstützung seines Jugendvereins TSG 1899 Hoffenheim.

Zahlreiche Ehrungen und Auszeichnungen wie z.B. 1992 das Bundesverdienstkreuz am Bande, 1998 Aufnahme in die Hall of Fame des Manager-Magazins oder 2008 Weltwirtschaftlicher Preis des Instituts für Weltwirtschaft in Kiel zeigen, welcher großer Wert seinem Handeln beigemessen wird.¹²⁴

Neben der Dietmar Hopp Sporthalle in St. Leon-Rot, dem ehemaligen Stadion der TSG Hoffenheim, ist er Namensgeber der Dietmar-Hopp-Allee, dem SAP-Firmensitz, in Walldorf.

3.3.1 HORIZONT Sportbusiness: Player des Jahres 2008

Dietmar Hopp wurde durch eine hochkarätige Jury aus Sport, Medien, Unternehmen und Agenturen mit dem Titel „Players des Jahres 2008“ ausgezeichnet. HORIZONT Sportbusiness ist eine Fachzeitschrift der Bereiche Sport, Wirtschaft, Dienstleister und Medien, die ausführliche Berichterstattungen zu Themenschwerpunkten wie Fußball oder Olympia, Hintergrundreportagen, Interviews oder Marktforschungen veröffentlicht.

Verliehen wurde dieser Preis im Rahmen der 14. Deutschen Sponsoringtage von HORIZONT SPORTBUSINESS.¹²⁵

Laut der Jury habe der Macher Dietmar Hopp beim Bundesliga-Neuling 1899 Hoffenheim mit seinem Strukturprojekt einen Modellfall für den Fußball geschaffen. Das Handeln und Wirken des ganz und gar „untypischen Mäzen“ bestechen durch „Nachhaltigkeit, Authentizität und seinen jugendfördernden Charakter“, lobte ihn die fachkundige Jury.¹²⁶ Er ist ein Glücksfall für den deutschen Fußball. Neben Ideen geht es ihm um Konzepte, die über sein Fußballengagement hinausgehen und durch seine Stiftung finanzielle Unterstützung erfahren. Mit dieser Auszeichnung tritt Dietmar Hopp in die Fußstapfen von Franz Beckenbauer, dem Vorjahressieger.

¹²⁴ www.dietmar-hopp-stiftung.de (k), 28.06.2009

¹²⁵ vgl. HORIZONT Sportbusiness (a), 01.07.2009

¹²⁶ HORIZONT Sportbusiness (a), 01.07.2009

3.3.2 CAPITAL: Sportmanager des Jahres 2008

Er baut Sportplätze, investiert in die Rhein-Neckar Region und deren Infrastruktur. Voraussetzungen, die Hopp die Auszeichnung zum Sport Manager des Jahres 2008, brachten.

Das Wirtschaftsmagazin „Capital“, mit einer Jury aus Wirtschafts-, Sport- und Medienvertretern sah in Dietmar Hopp die herausragende Persönlichkeit, die sich um den Sport besonders verdient gemacht hat. Capital Chefredakteur Klaus Schweinsberger begründet die Wahl der Jury durch folgende Worte; „Dietmar Hopp erfüllt diese Voraussetzungen vorbildlich als hervorragender Förderer von Nachwuchssportlern nicht nur in seiner Region“.¹²⁷

Die Wichtigkeit des Sports und die daraus resultierenden sozialen Kompetenzen liegen Hopp am Herzen. Das bekannteste Engagement ist sein Jugendverein 1899 Hoffenheim. Die Auszeichnung erfüllt ihn mit Stolz, auch wenn er sich eher als Mäzen denn als Manager versteht.¹²⁸

4. Das Projekt 1899 Hoffenheim

Das Projekt 1899 Hoffenheim, von der Kreisklasse in die Erste Bundesliga. Eine „in Deutschland einmalige Sache“ mit der das gesamte Team um Hoffenheim „die Bundesliga bereichern“ möchte.¹²⁹

Das langfristig angelegte Projekt wird in der Anfangs- bzw. Aufbauphase durch Hopp unterstützt. Sobald sich der Verein in der Ersten Bundesliga etabliert hat, soll er sich schnellstmöglich selbst tragen.

Das von Hopp bereitgestellte Geld fließt neben Spielern und Betreuern in das neue Stadion, das Trainingszentrum und die Fußball-Infrastruktur. Die von Trainer Ralf Rangnick und seinem Betreuerstab definierte Strategie eines Ausbildungsvereins sowie das Spiel-Konzept bilden weitere Meilensteine auf dem Erfolgsweg von 1899 Hoffenheim.¹³⁰ Das Konzept besticht durch die moderne Viererkette und das vertikal ausgerichtete Fußballspiel, welches durch das schnelle Umschalten von Abwehr auf Angriff belebt wird.¹³¹

¹²⁷ www.capital.de, 30.06.2009

¹²⁸ www.11freunde.de, 13.08.2009

¹²⁹ www.stern.de (a), 01.07.2009

¹³⁰ www.faz.net (b), 13.08.2009

¹³¹ www.sport1.de (a), 16.07.2009

4.1 Hopps Vision – Gründungsgedanke

Schon als kleiner Junge liebte er, wie Millionen andere weltweit, das Spiel mit dem runden Leder. 1989, als der Fußballverein in die achte Spielklasse, Kreisliga A abgerutscht war, begann sein finanzielles Engagement mit einer 10.000 Mark-Spende.¹³² Von diesem Geld wurden damals neue Bälle und Trainingsbekleidung gekauft.

Schockiert über die Platzverhältnisse und die schlechte Spielweise bat Hopp um ein Gespräch mit dem Vorstand von 1899 Hoffenheim und der Plan des Durchmarsches durch die Ligen bis in die Regionalliga war geboren.¹³³

2001 war 1899 Hoffenheim in der Regionalliga angekommen. Von der Saison 2001/2002 bis 2006/2007 spielte 1899 Hoffenheim in der Regionalliga. Der Aufstieg in die nächsthöhere Spielklasse schien mit den Plätzen 13, 7 bzw. 5 unerreichbar. Das Konzept, auf Spieler aus der näheren Umgebung zu setzen, geriet an seine Grenzen. Der damalige Trikotsponsor, der Mannheimer Energiekonzern (MVV), wendete sich ab. Die MVV wollte mit dem erfolgsversprechenderen Traditionsclub Waldhof Mannheim in die Profi-Liga aufsteigen.

Hopp, der es nach eigenen Angaben liebt, sich im Wettstreit zu messen und „die Latte immer ein bisschen höher legen, tüchtiger und gewiefter“ zu sein als andere, war nun bereit, das Ziel Bundesliga anzugehen.^{134 135}

Die Fusion von 1899 Hoffenheim mit dem Oberligaverein SV Sandhausen und dem Verbandsligaklub FC Astoria Walldorf wurde angestrebt. Gleichzeitig wurden die ersten Vollprofis verpflichtet. Politiker, Vereinsvertreter und Unternehmer sowie der ehemalige Trikotsponsor MVV wurden auf 1899 Hoffenheim aufmerksam. Das Interesse der MVV an einer erneuten Zusammenarbeit war geweckt; „wofür andere jahrelang um Unterstützung kämpfen müssen, könnte hier auf einen Schlag gelingen“, so Rudolf Schulten, MVV-Vorstand.¹³⁶

Im Zuge der Professionalisierung mussten die Trainer Hansi Flick und Lorenz-Günther Köstner sowie Karlheinz Förster, der für das sportliche Management verantwortlich war, den Verein verlassen und Ralf Rangnick übernahm den Posten des Cheftrainers bei 1899 Hoffenheim. Schnell wurde deutlich, dass nicht die Zweite Bundesliga sondern die Erste

¹³² www.zeit.de (b), 14.07.2009

¹³³ www.welt.de (g), 13.08.2009

¹³⁴ Brück 2008, 15

¹³⁵ www.welt.de (g), 13.08.2009

¹³⁶ ebenda

Bundesliga das Ziel von Hopp und seinen Mitstreitern war. Die Erste Bundesliga sollte dauerhafter Standort des Vereins werden.¹³⁷

Das Engagement von Dietmar Hopp ist von zwei Grundgedanken geprägt: Dem Etablieren des Profifußballs in der Rhein-Neckar Region sowie der Schaffung einer Plattform für junge sportbegeisterte Menschen.¹³⁸ Sport als Alternative zu Perspektivlosigkeit, Drogen und Gewalt. Sport, der begeistert - Sport, der Spaß macht und das Leben in der Rhein-Neckar Region aufwertet.

Für die notwendigen Voraussetzungen des sportlichen Erfolges leistete Hopp Anfangsinvestitionen in Höhe von 40 Millionen Euro.¹³⁹

4.2 Modell Hoffenheim

Investitionen in Höhe von 175 Millionen sollen in den letzten acht Jahren von Dietmar Hopp getätigt worden sein.¹⁴⁰

90 Millionen für den Bau zweier Stadien und eines Trainingszentrums,
40 Millionen für Bau und Erhalt von Jugend-Förderzentren aus der Dietmar Hopp Stiftung,
25 Millionen für neue Spieler zur Saison 2007/2008 bzw. 2008/2009 und
20 Millionen an Darlehen für den Spielbetrieb.¹⁴¹

Durch gezielte Investitionen entstanden modernste Strukturen für den Fußball. In der langfristigen Planung ist schneller Erfolg nicht das Maß der Dinge. Laut Jürgen Klinsmann ist das Modell von 1899 Hoffenheim „sehr zielstrebig, durchdacht und mit guten Leuten aufgebaut“.¹⁴² Der Grundstein des Erfolges wurde gelegt, indem sämtliche Strukturen einem professionell geführten Verein angepasst wurden. Dadurch erhielt der Verein optimal nutzbare Geschäftsbereiche für Merchandising und Marketing. Des Weiteren wurde eine Geschäftsstelle eingerichtet und die Stelle eines Platzwartes geschaffen. Außerdem erhielt Hoffenheim einen ausgebauten Jugendbereich mit zwei Jugendförderzentren.¹⁴³

¹³⁷ Fuchs 2008, o.S.

¹³⁸ Bauer 2008, o.S.

¹³⁹ Sohns 2005, 36

¹⁴⁰ www.spiegel.de (c), 01.07.09

¹⁴¹ ebenda

¹⁴² Dankert 2008,3

¹⁴³ vgl. Bauer 2008, o.S.

Mit dem Erreichen der Regionalliga wuchs neben dem Medieninteresse das Interesse vieler Verantwortlicher des deutschen Fußballs an dem Modell Hoffenheim.

Die Möglichkeiten, die einem Trainer in Hoffenheim zur Verfügung stehen, überzeugten letztendlich Ralf Rangnick. Er war von Hopp und dessen Visionen und dem Gesamtkonzept mit neuem Stadion sowie eigener Trainingsschule für den Nachwuchs überzeugt worden.¹⁴⁴ 2006 nahm er den Trainerposten bei 1899 Hoffenheim an. Hinzu kamen Hockey-Coach Bernhard Peters als Trainingskoordinator und Direktor für Sport- und Jugendförderung, Jochen Rotthaus als Geschäftsführer, Jan Schindelmeiser als Manager als auch DFB-Sportpsychologe Hans-Dieter Hermann.

Der Bau der 30.000 Zuschauer fassenden Rhein-Neckar Arena und das angelegte Trainingsgelände rund um das Schloss Zuzenhausen bilden den krönenden Abschluss eines 20-jährigen Aufbau-Programms.¹⁴⁵

Geld kann nützlich sein und helfen, aber Geld allein macht den Erfolg im Fußball nicht aus. Hinter all dem Erfolg, der sich in den letzten beiden Spielzeiten 2007/2008 und 2008/2009 abgezeichnet hat, steckt viel mehr als Geld: Hoffenheim gilt als Prototyp für den modernen Konzeptfußball!¹⁴⁶

1899 Hoffenheim besticht durch seine jungen Spieler. Das Durchschnittsalter beträgt 22,8 Jahre.¹⁴⁷ Hoffenheim setzt sehr stark auf junge Spieler, denen rund um den Fußball eine Infrastruktur mit Trainingsbedingungen zur Verfügung gestellt wird, welche sich durch den gesamten Verein zieht und auch die Jugendabteilung mit einschließt.¹⁴⁸ Die Spieler sind dynamisch, spritzig und wollen etwas lernen. Sie bestechen durch ihre Offenheit gegenüber neuartigen Trainingsmethoden und dem von Rangnick bevorzugten Tempofußball.

Die Zusage Rangnicks war abhängig gewesen von der Befugnis, die ihm Hopp zusprechen würde. Er „wollte so unabhängig arbeiten wie ein Teammanager in England“, denn er wollte eine weitestgehend freie Hand in sportlichen Entscheidungen haben.¹⁴⁹ Aufgrund seiner Taktiktafeln und Erklärungen über die Grundsätze des modernen

¹⁴⁴ vgl. www.sport1.de (b), 13.08.2009

¹⁴⁵ Moll 2009, 4

¹⁴⁶ www.zeit.de (d), 13.07.2009

¹⁴⁷ www.transfermarkt.de (a), 13.08.2009

¹⁴⁸ vgl. ZDF Mediathek 2008

¹⁴⁹ www.zeit.de (d), 13.07.2009

Fußballspiels war er in Fachkreisen als „Fußball-Professor“ bekannt.¹⁵⁰ Dank dem Vertrauen von Hopp bekam er nun in Hoffenheim die Möglichkeit, seine Kritiker von der Idee des Spektakelfußballs zu überzeugen. In der Defensive setzt Rangnick auf aggressives Pressing. Voraussetzung ist, dass seine Spieler über eine hohe Laufleistung verfügen, um den ballführenden Gegenspieler unter Druck zu setzen. Haben sie diesem den Ball erfolgreich abgenommen, sollen sie auf schnellem und direktem Wege nach vorne spielen.¹⁵¹ Das sein Fußball-Konzept aufgeht, zeigen die Erfolge: Herbstmeister 2008 bzw. der siebte Platz am Ende der Spielzeit 2008/2009. Nahezu alle Medien sprachen bzw. berichteten plötzlich vom „Wunder von Hoffenheim“.¹⁵² Was sich hier in der Provinz entwickelte, war ein Exot im deutschen Fußball und noch nie in dieser Form in Erscheinung getreten. Da Erfolg bekanntlich Neider mit sich bringt, musste sich das Modell und insbesondere Dietmar Hopp mit Anfeindungen auseinandersetzen: „Scheiß Millionäre“, „Ohne Dietmar wärt ihr gar nicht hier“ oder dass mit Hopp als Mäzen der Sport kaputt gehe.^{153 154} Von Retortenklub oder Söldnern war die Rede.

Auslöser für die Anfeindungen war eine Aussage von Christian Heidel, Manager von Mainz 05. Heidel wurde 2007, vor einem Spiel gegen Hoffenheim, von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung mit den Worten „Schade, dass so eine Mannschaft einen der 36 Plätze im Profi-Fußball wegnimmt“ zitiert.¹⁵⁵

Hoffenheim war etwas Neues, etwas Unbekanntes und in gewisser Art und Weise auch etwas Angsteinflößendes. Wohin sollte dieser Erfolgsweg Hoffenheims führen? Wer außer dem 1. FC Kaiserslautern hatte jemals solch einen Durchmarsch in die Erste Bundesliga geschafft und stand am Ende sogar als Deutscher Meister auf dem Treppchen?¹⁵⁶ Würde dies am Ende gar auch 1899 Hoffenheim gelingen?

In der nicht enden wollenden Neiddebatte wurde von Wettbewerbsverzerrung und dem Verstoß gegen die Chancengleichheit geredet. Das berühmte Zitat Otto Rehagels „Geld schießt keine Tore“ schien für viele mit dem Projekt Hoffenheims widerlegt zu sein: Geld schießt eben doch Tore. Hoffenheim macht aber nichts anderes als es Vereine wie der FC Bayern, FC Schalke 04 oder der Hamburger SV bereits seit Jahre praktizieren. In Form von gewerblichem oder privatem Sponsoring erhalten sie Finanzspritzen. Bei

¹⁵⁰ www.zeit.de (c), 07.07.2009

¹⁵¹ vgl. www.zeit.de (b), 14.07.2009

¹⁵² ARD Mediathek 2008

¹⁵³ Willeke 2008, o.S.

¹⁵⁴ www.focus.de (a), 02.07.09

¹⁵⁵ Fuchs 2008, o.S.

¹⁵⁶ In der Saison 1997/1998 gelang es dem Aufsteiger, 1.FC Kaiserslautern, nach 17. Spieltagen der Hinrunde an der Tabellenspitze zu stehen und am Ende Deutscher Meister zu werden.

Hoffenheim hingegen handelt es sich lediglich um einen einzigen Privatinvestor, der auch als solcher in die Öffentlichkeit tritt.

Hopp hat in ein Projekt investiert, aus dem einmal eine der größten Talentschmieden Deutschlands werden kann. Das Fußball-Internat, das Leistungszentrum und die kompetenten Fachleute für die Junioren-Ausbildung verdeutlichen dies. Mit der Jugendausbildung verfolgt Hoffenheim eine Strategie, die sich viele Vereine zum Vorbild nehmen sollten. „Hoffenheim find ich gut“, so Oliver Kahn, „es ist das Beste, was der Liga passieren konnte“. ¹⁵⁷

Rangnick möchte nicht „das Maß aller Dinge“ sein und gab zu, dass das Modell Hoffenheim „nirgendwo anders möglich“ gewesen wäre. ¹⁵⁸ Hoffenheim hat gute junge Spieler gekauft, die bis dahin niemandem großartig aufgefallen waren. Das Potential der jungen Spieler wurde entdeckt und aus ihnen eine Mannschaft mit Perspektive zusammengestellt.

Der Weg an die Spitze ist müheselig und lang. 1899 Hoffenheim hat bewiesen, dass man es durchaus schaffen kann, „wenn finanzieller Zuschuss mit einem klaren Ziel verfolgt wird, der Verein auf sportliche Erfolge verweisen kann, die Bereitschaft, den Sport in seiner Entwicklung zu fördern vorhanden ist und der Verein eine ganze Region sozial wie wirtschaftlich voran bringt“. ¹⁵⁹

4.2.1 Infrastruktur: Stadien- & Trainingszentrum

Anlässlich des 100. Geburtstags der TSG 1899 Hoffenheim wurde 1999 das Dietmar-Hopp-Stadion mit einer Zuschauerkapazität von 5.000 Plätzen, inklusive 1.620 überdachten Sitzplätzen, errichtet. Zur Einweihung des Stadions wurde der FC Bayern München zu einem Freundschaftsspiel eingeladen. Das Spiel gegen den damaligen Verbandsligisten entschied der FC Bayern München mit einem 4:1 für sich. ¹⁶⁰

2007, mit dem Eintritt in die Zweite Bundesliga, musste das Dietmar-Hopp-Stadion umgerüstet werden. Die Stadionbedingungen entsprachen nicht mehr den Anforderungen der Deutschen Fußball Liga (DFL). Im Zuge des steigenden Interesses wurde gleichzeitig die Zuschauerkapazität auf 6.350 Plätze mit 3.000 Sitzplätzen ausgeweitet. Trotz Umrüstung entsprach die Stadionlage weder der Größe noch der Funktionalität, um

¹⁵⁷ www.tz-online.de 2008, o.S.

¹⁵⁸ Biermann/Wulzinger 2008, 78

¹⁵⁹ Bauer 2008, o.S.

¹⁶⁰ www.stern.de (c), 13.08.2009

zukünftig Spiele der Ersten Bundesliga durchführen zu können.¹⁶¹ Ein neuer Stadionbau war folglich der nächste wichtige Schritt im Projekt Hoffenheim. Parallel zu den Umbaumaßnahmen des Dietmar-Hopp-Stadions wurde 2007 mit dem Neubau eines neuen Stadions, der späteren Rhein-Neckar Arena, begonnen.

Der Masterplan Bundesliga war auf einen Zeitraum von fünf Jahren ausgelegt, doch schon nach zwei Jahren war der Aufstieg in die Erste Bundesliga (Spielzeit 2008/2009) realisiert.¹⁶² Da das Dietmar-Hopp-Stadion für Spiele der Ersten Liga nicht ausgerüstet war, verlegte Hoffenheim seine Heimspiele in der Hinrunde in das Mannheimer Carl-Benz-Stadion.¹⁶³ Auch dieses Stadion entsprach anfangs nicht den Anforderungen der DFL. Sanierungsmaßnahmen waren unumgänglich. Die Stadt Mannheim musste für geschätzte 1,5 Millionen Euro Umbauten in Form der Installation einer Videoleinwand, Aufstockung der Sicherheitsmaßnahmen im Außenbereich sowie Zäune für die Sektorentrennung im Innenbereich auf sich nehmen, um dem Erstliga-Niveau zu entsprechen.¹⁶⁴ Das Dietmar-Hopp-Stadion wird mittlerweile von der zweiten Mannschaft (Oberliga Baden-Württemberg) sowie den Jugendmannschaften genutzt.

Die Standortfrage -fünf Standorte waren in der Diskussion- war lange Zeit nicht geklärt. Nachdem der Hockenheim-Ring wegen des zu schützenden Waldgebietes, das Sportzentrum Süd in Kirchheim wegen Lärmbeeinträchtigungen und das Gebiet nahe der Autobahnausfahrt Walldorf aus dem Rennen waren, standen nur noch Heidelberg und Wiesloch/Walldorf als potentielle Standorte zur Auswahl.¹⁶⁵ Aufgrund der besseren Lage durch Autobahn und Schnellstraße bekam Heidelberg den Zuschlag. Der Kauf eines 19 Hektar großen Grundstückes in Eppelheim, wovon 16 Hektar für Parkplätze genutzt werden sollten, war nahezu beschlossene Sache. Die Standortfrage geriet ins Wanken, als Dr. Hans-Peter Wild Grundstücksansprüche erhob. Als Aromenhersteller für das Getränk Capri-Sonne mochte er auf selbigem Grundstück eine Produktionsanlage sowie einen Themenpark rund um das Thema Natur und Sport errichten. Er war bereit, die doppelte Grundstückspreissumme zu bezahlen. Nachdem er mit den Lokalpolitikern hart ins Gericht gegangen war, da sie seiner Meinung nach „vorgeprescht [waren] ohne vorher ihre Stadträte zu konsultieren“, erhielt Dr. Wild den Grundstückszuspruch.¹⁶⁶

¹⁶¹ vgl. www.tsg-hoffenheim.de (e), 25.06.

¹⁶² www.zeit.de (c), 07.07.2009

¹⁶³ Gesamtkapazität 26.300, davon 12.700 Stehplätze

¹⁶⁴ vgl. www.sponsors.de (b), 02.07.2009

¹⁶⁵ vgl. www.tsg-hoffenheim.de (i), 17.06.2009

¹⁶⁶ Scheele 2006, o.S.

Da nutzte Sinsheims Oberbürgermeister Rolf Geinert die Gunst der Stunde. Er bot Hopp ein Gelände südlich der Autobahn 6 an. Sinsheim überzeugte, da Hoffenheim ein Stadtteil von Sinsheim ist. Der Standort bietet eine zentrale Lage mit einem idealen Einzugsgebiet zwischen den anderen Bundesligastandorten Stuttgart, Karlsruhe und Kaiserslautern. Am 25. Mai 2007 fand der erste Spatenstich für das Jahrhundertprojekt statt. Das Gemeinschaftsprojekt zwischen dem Fußballbundesligisten und der Stadt Sinsheim beinhaltet neben dem Stadionbau und der Infrastruktur rund um das Stadion die Gastronomie, die Hotellerie sowie den Handel und das Gewerbe.¹⁶⁷

Binnen 24 Monaten wurde die hochmoderne Fußball-Arena im Herzen der Metropolregion erbaut. 220 Meter lang, 170 Meter breit, fast 110.000 Tonnen schwer und Platz für 30.000 Zuschauer; die Maße eines Jahrhundertbauwerks der Superlative. Sinsheim kann sich als stolzer Besitzer eines der modernsten Fußball-Tempel der Welt ansehen.¹⁶⁸ Mit diesen Maßen hat das Stadion Champions-League Größe. Die neue Heimstätte überzeugt durch Komfort und Funktionalität und kann als nächster Schritt auf dem Weg zu einem Spitzenplatz angesehen werden. Trainer Ralf Rangnick ist begeistert und schwärmt, „wer von diesem Stadion nicht begeistert ist, dem ist nicht zu helfen“.¹⁶⁹

Der 24. Januar 2009, der Tag der Stadioneröffnung, wird als ein weiterer großartiger Tag in die Vereinsgeschichte von 1899 Hoffenheim eingehen. Hopp wünscht sich in diesem Stadion „eine unendliche Fortsetzung des Wunders von Hoffenheim [und hofft, dass Hoffenheim],„noch lange auf der Landkarte des deutschen Fußballs“ bleiben wird.“¹⁷⁰

Im Nachbarort Zuzenhausen lässt man das Schloss Agnestal zu einem 15 Millionen Euro teuren Trainings- und Klubzentrum, einschließlich Fußballinternat und Geschäftsstelle umbauen.¹⁷¹ Fitnessräume, ein medizinisches Labor für Laktatmessungen sowie eigene Zimmer für die Spieler werden eingerichtet um „den Erfordernissen des modernen Fußballs“ zu entsprechen.¹⁷² Auf dem 16 Hektar fassenden Gelände soll hierbei eine Fläche von 7.500 Quadratmetern als Trainingsfläche genutzt werden und das Schloss sowie die angrenzenden Wirtschaftshäuser als Repräsentations- und Funktionsstätten umgebaut werden. „Ein Trainings- und Geschäftsstellenzentrum, was es so in dieser

¹⁶⁷ vgl. Kächele 2009, 26f.

¹⁶⁸ Moll 2009, 4

¹⁶⁹ Brück 2009, 32

¹⁷⁰ www.welt.de (b), 27.06.2009

¹⁷¹ www.spoX.de (b), 29.07.2009

¹⁷² Karle 2007, 44

Form in Deutschland noch nicht gegeben hat“, so Architekt Thomas Vorfelder.¹⁷³ Hoffenheim gilt somit heute schon als eines der modernsten Trainingszentren Deutschlands. Zusätzlich erhält die U23-Mannschaft im gegenüberliegenden Schlossgebäude eine Unterkunft, wo auch noch weitere Büro- und Konferenzräume eingerichtet werden.

All den Komfort, den Hoffenheim seinen Spielern bzw. Leistungsträger bietet, zeigt, dass auf das Umfeld großen Wert gelegt wird. Mit Hilfe einer klaren Linie sollen die Spieler systematisch zum Erfolg geführt werden.

4.2.2. Eliteschule des Fußballs

Mit der Einführung von Eliteschulen im Fußball möchte der Deutsche Fußballbund, so Dr. Theo Zwanziger, seiner Verpflichtung nachgehen und „ambitionierten Talenten ein optimales leistungsförderndes Umfeld [bieten], in dem sie systematisch und intensiv trainieren können, gleichzeitig aber auch optimal schulisch begleitet und gefördert werden!“¹⁷⁴

Die Doppelbelastung von Schule und Leistungssport soll hierbei bestmöglich koordiniert werden.

Das Zertifikat „Eliteschule des Fußballs“ wird vom DFB vergeben und steht für ein gut funktionierendes Netzwerk zwischen Schule, Leistungszentrum und Verband.¹⁷⁵ Sportlich als auch schulisch gesehen soll eine Karriereförderung stattfinden. Die Talente erhalten bspw. zusätzliche Trainingseinheiten im Rahmen des Vormittagsunterrichts. Weiter gibt es die Möglichkeit der Hausaufgabenbetreuung und des Nachhilfeunterrichts sowie zeitlich flexible Klausurtermine. Die von den Schulen eingerichteten Sportlerklassen und die speziellen Fördermaßnahmen für die potentiellen Profifußballer tragen zur Nachwuchsförderung des DFB bei. In einem eigens angelegten Kriterienkatalog, der aus 18 Punkten besteht, wird die Ausbildungsqualität gesichert. Einzelne Punkte sind der Schulkonferenzbeschluss zur leistungsorientierten Schulsportförderung (Punkt 1 des DFB-Kriterienkatalogs), die Abstellung von Trainern aus Lizenzvereinen für den Fußballunterricht (Punkt 11) oder die Außerschulische Betreuung (Punkt 14), als auch infrastrukturelle Voraussetzungen.

Mit der Einführung von Eliteschulen für den Fußballbereich „ist ein weiterer konsequenter Schritt in der Nachwuchsförderung [geschaffen worden], durch den die größten Talente der Stützpunkte des

¹⁷³ vgl. Wagner 2009,16

¹⁷⁴ Zwanziger o.J., 05.07.2009

¹⁷⁵ vgl. auch im folgenden www.dfb.de (b), 05.07.2009

Talentförderprogramms in Zusammenarbeit mit den Leistungszentren konzentriert und intensiv gefördert werden können.¹⁷⁶

Mit fünf Sinsheimer Schulen nimmt Hoffenheim am Kooperationsmodell teil und erhielt am 03.Juli 2009 die offizielle Auszeichnung zur Eliteschule des Fußballs. Hoffenheims Direktor für Sport- und Nachwuchsförderung, Bernhard Peters, wertete diesen Tag als einen sehr bedeutenden Tag für 1899 Hoffenheim. „Unsere Überzeugung ist, dass sich beide Zielsetzungen, Schule und Fußball, gegenseitig befruchten“, sagte er in seiner Eröffnungsrede.¹⁷⁷

„Diese duale Laufbahn, wie sie durch die Eliteschule Fußball optimal umgesetzt wird, ist der richtige Weg. Wir sind davon überzeugt, dass sich dieses Modell fruchtbar auf die Gesamtentwicklung unserer Junioren auswirkt. Wir wollen hier auch ganz klar unserer sozialen Verantwortung jedem einzelnen Spielers gegenüber gerecht werden.“¹⁷⁸

4.2.2.1 Nachwuchskonzept

Die Nachwuchsförderung ist ein wichtiges Bindeglied zwischen dem derzeitigen und dem zukünftigen sportlichen Erfolg eines Vereins. Mit der Nachwuchsförderung kann neben dem sportlichen auch der wirtschaftliche Erfolg gesichert werden. Spieler aus der vereinseigenen Jugend- bzw. Amateurabteilung sind kostengünstiger als jene Spieler, die für eine hohe Ablösesumme aus anderen Vereinen eingekauft werden müssen.

Kein anderer Bundesligatrainer vertraut so sehr auf die Jugend wie Ralf Rangnick. Der Altersdurchschnitt seiner Mannschaft beträgt gerade einmal 22,8 Jahren und sie ist somit derzeit die mit Abstand jüngste Mannschaft auf den Spielfeldern der Ersten Bundesliga.¹⁷⁹ Vergleichsweise liegt Bayern München mit 26.5 Jahren auf dem 16. Platz.¹⁸⁰ Unerfahrenheit sieht Rangnick weniger als Problem. Seine junge Mannschaft sollte sich in der Saison 2008/2009 zurechtfinden und etablieren. Rangnick weiß, wozu seine Mannschaft in der Lage ist und hat somit großes Vertrauen: „Die Erfahrung fehlt, aber technisch starke Spieler können eher ein Spiel aufziehen.“¹⁸¹ Die Entwicklung, die junge Spieler an den Tag legen können, ist für Rangnick ausschlaggebend. „Wir sehen uns als Ausbildungsverein“, so Hopp, bei dem es erste Spieler aus dem Jugendbereich

¹⁷⁶ www.dfb.de (c), 05.07.2009

¹⁷⁷ www.tsg-hoffenheim.de (d), 06.07.2009

¹⁷⁸ ebenda

¹⁷⁹ www.transfermarkt.de (a), 13.08.2009

¹⁸⁰ ebenda

¹⁸¹ www.zeit.de (b), 14.07.2009

mittlerweile in den Kader geschafft haben.¹⁸² Ab und an dürfen sie bei der ersten Mannschaft mittrainieren. Das Nachwuchskonzept von Hoffenheim findet großes Interesse in der Fußballwelt -sogar der FC Bayern München- hat sich bereits nach dem Nachwuchskonzept erkundigt.

„Wir wollen normalerweise keinen Spieler, der älter ist als 23, 24 [zum Verein hinzuziehen], das ist schon etwas, wo ich denke, dass es in Deutschland noch nicht gegeben hat.“¹⁸³ Bei der Rekrutierung neuer Spieler setzt Hoffenheim deshalb auf ehrgeizige noch entwicklungsfähige Spieler und nicht auf fertig ausgebildete Stars.

Da ein Aufstieg in die höchste Spielklasse nur mit eigenen Jugendspielern illusorisch ist, wurden im August 2007 drei Millioneneinkäufe getätigt: Demba Ba (Frankreich), Chinedu Obasi Ogbuke (Nigeria) und Carlos Eduardo (Brasilien). Drei Spieler unter 22 Jahren und Nationalspieler in ihren Ländern. Entwicklungsfähige Spieler, die mittlerweile zu den wichtigsten Spielern in Hoffenheim zählen und Vorbilder der Jugendmannschaften geworden sind.¹⁸⁴

Bernhard Peters, der extra wegen der Jugendarbeit nach Hoffenheim geholt wurde, will „die Jugendarbeit weiter optimieren, Talente in die Profimannschaft integrieren und mit Hoffenheim erfolgreich in der Ersten Liga spielen.“¹⁸⁵ Heute ist Hoffenheim attraktiv genug, dass für die Besten aus dem Jugendbereich ein Wechsel zu einem anderen Verein nicht mehr erstrebenswert ist. Früher wechselten die Talente häufig nach Karlsruhe, Stuttgart oder Kaiserslautern, da sie sich dort bessere Perspektiven versprachen.

22 Jugendmannschaften, davon zwölf Jungen- und zehn Mädchenmannschaften, sind in Hoffenheim ansässig. Die männlichen B-Junioren, unter Trainerleitung von Guido Streichsbier, wurde 2007 in der höchsten deutschen Juniorenklasse bereits Deutscher Meister. Die Entwicklung der Jugendlichen liegt Hopp sehr am Herzen. Dies zeigt sich auch daran, dass er sich gerne vor Ort über das Geschehen informiert.¹⁸⁶ Seine Investitionen in den Nachwuchs und die passende Infrastruktur sind doppelt so hoch wie in die Profimannschaft. Wenn es nach den Wünschen von Ralf Rangnick geht, soll als

¹⁸² www.welt.de (a), 09.07.2009

¹⁸³ ZDF Mediathek 2008

¹⁸⁴ vgl. www.tsg-hoffenheim.de (f), 13.07.2009

¹⁸⁵ www.welt.de (c), 05.07.2009

¹⁸⁶ vgl. Müller o.J., 70f.

nächstes eine vereinseigene Schule gegründet werden in der die Nachwuchskicker lernen und kicken können.¹⁸⁷

Hoffenheim ist stets einen Schritt voraus und plant somit schon die Stars von übermorgen, denn auf der Basis einer nachhaltigen und optimalen Jugendarbeit kann eines Tages ein erstklassiges Team entstehen.

4.2.2.2 Jugendförderzentrum „Anpfiff ins Leben“

Fördern und fordern und versuchen, „dass aus guten Fußballern auch anständige Menschen werden“, bei denen die Lebensperspektive neben der Fußballkarriere nicht vernachlässigt werden soll.¹⁸⁸

2,5 Millionen für die Saison 2008/2009 kostet das Projekt „Anpfiff ins Leben“ die Dietmar Hopp Stiftung.¹⁸⁹ Das Konzept beinhaltet neben dem sportlichen Aspekt auch andere soziale Komponenten wie Teamgeist, Kameradschaft, Fairness und Offenheit, da großer Wert auf das soziale Miteinander gelegt wird. Mit dem Projekt „Anpfiff ins Leben“ soll den Teilnehmern schulische Unterstützung geboten sowie eine berufliche Orientierung auf dem weiteren Lebensweg mitgegeben werden.¹⁹⁰

„Aus mir, [so Hopp] ist zwar kein Fußballer geworden, aber immerhin einer, der dazu beiträgt, dass die Fußballtalente ihre Begabung ausleben und versuchen können, in den Spitzensport vorzudringen. Wir Erwachsene tragen die Verantwortung dafür, dass unseren Fußball-Talenten die Türen für das Leben geöffnet bleiben. Wenn nicht als Profi, dann doch in einem vernünftigen, der Begabung angemessenen Beruf.“¹⁹¹

Wenn es nach den Wünschen Hopps geht, sehen wir in den nächsten Jahren einige Spieler, die es aufgrund des Projektes „Anpfiff ins Leben“ in die Bundesliga geschafft haben.

Auf dem Fußballplatz lernen die Jugendlichen was es heißt, Verantwortung zu tragen bzw. die Wichtigkeit von Disziplin, Ehrgeiz und Teamgeist. Für die Entwicklung der jugendlichen Talente bedarf es neben den sportlichen Zielen einer ganzheitlichen Bildung, die einen schulischen Abschluss voraussetzt. Sport und Bildung sollen eine Einheit bilden und den Charakter der jungen Menschen positiv formen.

¹⁸⁷ vgl. www.spox.com (c), 12.07.2009

¹⁸⁸ Brück 2008, 81

¹⁸⁹ www.dietmar-hopp-stiftung.de (i), 28.06.2009

¹⁹⁰ www.dietmar-hopp-stiftung.de (i), 28.06.2009

¹⁹¹ www.tsg-hoffenheim.de (d), 06.07.2009

Zur Umsetzung des Projektes wurde 2001 ein gemeinnütziger Verein in Zuzenhausen gegründet, der seine Arbeit mittlerweile auf die gesamte Rhein-Neckar Region ausgeweitet hat. Dank des überzeugenden Konzeptes und des großen Erfolges wurde bereits der sechste Standort eröffnet: Zuzenhausen, Walldorf, Abstatt, Ludwigshafen, Mannheim und St. Leon-Rot. Über 1700 Kindern und Jugendlichen nahmen bereits an dem durch die Dietmar Hopp Stiftung und regionale Sponsoren finanzierten Projekt teil.¹⁹² Der Standort in Abstatt bspw. bietet den Jugendlichen ein breit gefächertes Angebot.¹⁹³ PC-Kurse, Persönlichkeitstraining, eine Ballschule oder Hilfe beim Start ins Berufsleben. Lesenachmittage, Förderunterricht oder eine Hausaufgabenbetreuung gehören genauso zum Angebot. Im Rahmen des Persönlichkeitstrainings erfahren die Kinder und Jugendlichen, wie sie einen Vortrag halten sollen und welche Bedeutung Mimik, Gestik und Ausdruck bei einer Präsentation spielen. Da bei weitem nicht alle den Sprung zum Profispieler schaffen und der Einstieg in das Berufsleben nicht einfach ist, können die Jugendlichen dank dem Projekt „Anpfiff ins Leben“ hierbei auf professionelle Hilfe setzen. In Seminaren werden ihnen Bildungswege aufgezeigt und Vorstellungsgespräche geübt. Über 60 SAP-Mentoren arbeiten zusätzlich ehrenamtlich mit und stehen den Nachwuchssportlern bei Fragen und Problemen zur Seite.

Das Förderkonzept, welches aus den vier Elementen Sport, Soziales, Schule und Beruf besteht, wird inhaltlich durch die Kompetenzleiter der jeweiligen Bereiche geregelt. Netzwerke mit benachbarten Hochschulen, der Forschung und Wissenschaft sowie mit internationalen Wirtschaftsunternehmen werden aufgebaut, um den Kindern und Jugendlichen eine ganzheitliche Vorbereitung auf das Leben zu gewährleisten. Die enge Zusammenarbeit mit dem DFB, dem Sportbund und weiteren Verbandsorganen bilden die sportliche Ausrichtung. Ein Besuch im Altenheim oder auf der Kinderstation bei krebserkrankten Kindern soll die Jugendlichen zu einem offenen und toleranten Umgang mit ihren Mitmenschen bewegen.

Anton Nagl, Vorsitzende der Förderstützpunkte, teilt die fußballerische Förderung in drei verschiedene Leistungsklassen auf. Die erste Stufe steht für die Grundlagen im Fußball und richtet sich an die Bambini bis hin zu den E-Junioren. Die nächste Stufe beinhaltet den Aufbaubereich (C- und D-Junioren) und wird durch die dritte Stufe, den Leistungsbereich (A- und B-Junioren) abgerundet. Die ganzheitliche Betreuung der Spieler wird durch erfahrene Sportärzte, Sportlehrer und Physiotherapeuten abgerundet. Auf der Grundlage von leistungsdiagnostischen Tests erhalten die Spieler individuelle

¹⁹² vgl. www.anpfiff-ins-leben.de, 16.07.2009

¹⁹³ vgl. auch im folgenden Schaffrath o.J., o.S.

Trainingsprogramme. Nebenbei bieten Kraft- bzw. Physiotherapieräume die Möglichkeit für Präventions- und Rehabilitationstraining.¹⁹⁴

Für die Nachwuchsteams der U17 und U19 entsteht in Hoffenheims Trainings- und Geschäftszentrum ein neues Leistungszentrum mit eigenem Jugendinternat. „Anpfiff ins Leben“ soll aber weiterhin Kooperationspartner im schulischen Bereich bleiben.

„Wir wollen die starke Jugendarbeit als einen wichtigen Baustein im Modell Hoffenheim noch deutlicher kenntlich machen, indem es mit unseren Jugendmannschaften eine noch engere Verzahnung zwischen dem Profiteam und dem Jugendleistungsfußball gibt“, wie Bernhard Peters erklärt.¹⁹⁵

„Wir wissen, dass wir auf einem guten Weg sind. Wir wissen aber auch, dass es immer noch Verbesserungsmöglichkeiten gibt“ und daran wird weiter gearbeitet, mit dem Ziel einer Musterschule des deutschen Fußballs.¹⁹⁶

4.2.3 Spielerverpflichtungen und Mitarbeiterneueverpflichtungen

Den Erfolg der Mannschaft an einem Spieler festzumachen wäre fatal. Im Mannschaftssport Fußball tragen die ganze Mannschaft, sowie der Trainerstab und das Vereinsmanagement ihren jeweiligen Anteil zum Erfolg bei. Was nützt ein guter Stürmer, der keinen guten Pass von seinen Mitspielern bekommt? Was bewirkt ein guter Trainer mit tollen Ideen, der von seiner Mannschaft nicht ernst genommen wird bzw. dessen Trainingsmethoden nicht umgesetzt werden? Dissonanzen im Team kommen letztendlich dem Gegner zu Gute.

Gerade im Mannschaftssport ist das Miteinander bzw. der Respekt gegenüber dem Einzelnen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Hoffenheim hat dies erkannt und sich die richtigen Spieler und Mitarbeiter in den Verein geholt. Durch ein stark gefördertes Wir-Gefühl wächst die Mannschaft zusammen. Ein gemeinsames Ziel ist Ansporn und ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die Mannschaft muss erkennen, dass das Ziel nur dann erreichbar ist, wenn alle zusammenhalten und sich gegenseitig unterstützen. Diesem gemeinsamen Mannschaftsziel ordnen sich weitere Faktoren unter:

- Aufgabenteilung innerhalb der Mannschaft
- Rollenzuweisung für die einzelnen Spieler
- Klärung der Machtverhältnisse, die so genannte Statushierarchie

¹⁹⁴ vgl. MedicalSportsNetwork (Hrsg.) 2008, 14f.

¹⁹⁵ www.tsg-hoffenheim.de (g), 17.06.2009

¹⁹⁶ www.tsg-hoffenheim.de (d), 06.07.2009

- Gültigkeit der Normen und die Interaktion¹⁹⁷

Faktoren, die beim Mannschaftsaufbau eine wichtige Rolle spielen. Bevor das Mannschaftsgefüge erläutert wird, soll zuerst auf die Personalpolitik bzgl. Trainer und Sportdirektor für Jugend- & Nachwuchsförderung eingegangen werden.

Hoffenheim holte sich den Trainer, den der FC Schalke 04 nicht mehr wollte. Bernhard Peters, den der DFB nicht wollte, wurde ebenfalls verpflichtet. Zwei Personen, die in Hoffenheim zeigen, dass ihre Ideen und Vorstellungen von Fußball umsetzbar sind. Das Rangnick sich 1899 Hoffenheim angenommen hat, resultiert aus dem Vertrauen, welches Hopp ihm entgegengebracht hat. Hopp kannte Rangnick nur aus dem Fernsehen. Er wusste, dass Rangnick schon einmal mit Ulm von der Regionalliga in die Bundesliga aufgestiegen war. Diesen Weg sollte Rangnick nun mit 1899 Hoffenheim bestreiten. Hopp überzeugte mit seinem Plan, es in fünf Jahren von der Regionalliga in die Bundesliga zu schaffen und gab Rangnick die Befugnis, einen Trainerstab nach seinen Wünschen und Vorstellungen aufzustellen.¹⁹⁸

Als Trainer wird man am Erfolg seiner Mannschaft gemessen, da er dafür maßgeblich verantwortlich ist. Bleibt der Erfolg aus, werden die Trainerfähigkeiten angezweifelt. Ein ständiger Druck, mit dem der Trainer umzugehen hat. Mit einem starken Team aus Co-Trainern, Physiotherapeuten uvm. kann ein Austausch über die Entwicklung der Spieler stattfinden. Weiter können neue Ideen entwickelt werden, wie das Training effektiver gestaltet und die Mannschaft an die Spitze gebracht werden kann bzw. den Anschluss daran nicht verliert.

Der ehemalige Hockey-Nationalmannschaftstrainer Bernhard Peters versteht es, in seiner Position als Sportdirektor die Mannschaft zu motivieren. Bei der Vermittlung von Visionen greift er gelegentlich auf sein Hockeywissen zurück und überträgt neue Formen des Angriffspiels auf den Fußball. In Fachkreisen gilt er in Sachen Training, Ausbildung und Teamführung als Trendsetter. Dank seiner Arbeit besitzt die Mannschaft von Hoffenheim Teamgeist und versteht es, den Gegner zu überraschen.¹⁹⁹

Die Strukturen in Hoffenheim sind klar definiert und mit Jan Schindelmeister hat Hoffenheim einen fachkompetenten Manager gefunden. Mit Hans-Dieter Hermann als

¹⁹⁷ Trosse 2003, 153

¹⁹⁸ vgl. www.welt.de (d), 03.07.2009

¹⁹⁹ vgl. Brück 2008, 35ff.

Sportpsychologe wurde ein weiterer Fachmann nach Hoffenheim geholt. Er begleitete die deutsche Fußballnationalmannschaft der Herren durch die WM 06 und erlangte durch den Film „Sommermärchen“ große Bekanntheit.

Marcel Lucassen, Techniktrainer aus den Niederlanden, vervollständigte neben Ralf Rangnick, den Co- Trainern und einem Athletiktrainer, den Trainerstab. Hinzu kommen ein Torwarttrainer und ein Sportpsychologe.²⁰⁰

Die Aufgabe Lucassens liegt in der positionsspezifischen Arbeit, die seiner Meinung nach in Deutschland noch viel zu kurz kommt. Mit Chinedu Obasi bspw. arbeitet er an der Schusstechnik. Aufgrund dessen Kindheit in Nigeria und den unebenen Plätzen dort, trifft er die Bälle nur in der Luft optimal. Die Aufgabe liegt darin, das Flachpassspiel zu optimieren. Durch eine gute technische Ausführung soll die Mannschaft zu mehr Ballbesitzen kommen.²⁰¹

Die medizinische Abteilung wird durch den Mannschaftsarzt Pieter Beks und Physiotherapeuten abgedeckt.

Geschäftsführer ist Jochen Alexander Rotthaus, der neben der kaufmännischen Seite für das Marketing verantwortlich ist. Präsident von 1899 Hoffenheim ist Peter Hofmann, der zu Anfangszeiten das Amt des Spielausschuss-Vorsitzenden innehatte.²⁰²

Fußball ist eine Mannschaftssportart. Wie in allen Mannschaftssportarten besteht zwischen der Gemeinschaft und dem Individuum ein Verhältnis wechselseitiger Abhängigkeit. Ein Team ist oft nur so stark wie sein schwächstes Glied. Das Team ist umso stärker, je stärker die einzelnen Spieler sind. Die Mannschaft kann sich zwar als Ganzes verbessern, doch setzt die Verbesserung letztendlich bei der Entwicklung des Individuums an. Die Auswahl, das Fördern und Zusammenfügen ist die Aufgabe eines Trainers. Er muss erkennen, welche Spieler miteinander harmonieren. Nicht immer die besten Spieler bilden das beste Team. Bei 1899 Hoffenheim gibt es keine festgelegten Hierarchien. Der Betreuerstab ist offen für Gespräche und arbeitet nach einem kontinuierlich, langfristig ausgelegtem Konzept. Ex-Weltmeister, Ex-Stars oder Besserwisser werden nicht nach Hoffenheim geholt. Hoffenheim setzt auf neue entwicklungsfähige Spieler. Chinedu Obasi kam aus Norwegen, Demba Ba aus Belgien. Andreas Beck wechselte von der Ersatzbank des VfB Stuttgart zu Hoffenheim. Mit Marvin Compper (Borussia Mönchengladbach) und Sejad Salihovic (Hertha BSC) kamen zwei

²⁰⁰ vgl. Karle 2007, 44

²⁰¹ vgl. Hummel 2009, o.S.

²⁰² vgl. www.tsg-hoffenheim.de (f), 13.07.09

Spieler von der Tribüne und Tobias Weis gehörte zuvor zum Reserveteam von VfB Stuttgart II.²⁰³

Stareinkäufe gab es bis zur Verpflichtung von Timo Hildebrand keine. Nur wer den von Rangnick geforderten Qualitäten entsprach und Teamspieler war, wurde verpflichtet. Nachdem weder Torwart Ramazan Özcan noch Daniel Haas den rasant angestiegenen Ansprüchen der Liga gerecht wurden, setzte Rangnick große Hoffnungen in Timo Hildebrand. Bereits 1999 hatte Ralf Rangnick dem damals 20-Jährigen zu seinem Bundesliga-Debüt gegen den SC Freiburg verholfen und ihm einen Stammplatz im VfB-Tor gegeben.²⁰⁴ Ob der Transfer Erfolg bringt, wird von vielen Seiten angezweifelt, da Hildebrand zu wenig Kontinuität zeigt.²⁰⁵ Er ist im Gegensatz zu jungen Spielern wie Demba Ba, Carlos Eduardo oder Vedad Ibisevic in seiner Entwicklung weitestgehend abgeschlossen. Die jungen, ungeschliffenen Spieler, die nach Hoffenheim wechselten, konnte Rangnick nach seinen Wünschen und Vorstellungen formen und in das Spielsystem einfügen.²⁰⁶

Vedad Ibisevic ist das beste Beispiel dafür, dass Hoffenheim aus seinen jungen, talentierten Spielern „Stars“ macht. Zur Saison 2007/2008 wechselte er für ca. 940.000 Euro von Alemannia Aachen zu Hoffenheim.²⁰⁷ Im Falle eines Wechsels beträgt seine aktuelle Transfersumme ein Vielfaches. „Vor der Saison kannte ich den gar nicht“, berichtete Gerd Müller.²⁰⁸ Seine Torgefährlichkeit machte ihn bekannt und zahlreiche Anfragen aus der englischen Premier League folgten. Mit 18 Toren in der Hinrunde der Saison 2008/2009 wurden bereits Vergleiche zu Gerd Müller (40 Tore in der Saison 1971/72) gezogen. Den Versuch, die historische Tormarke zu knacken, blieb nach einer Kreuzbandrissverletzung aus.²⁰⁹

Hinter allen Spielerverpflichtungen steht bei Hoffenheim eine hochkarätige Scouting-Abteilung sowie ein Berater-Netzwerk. Bei potentiellen Spielern wird vorab geprüft, ob sie in das System Hoffenheim bzw. zu Rangnicks Trainingsphilosophie passen. Nicht nur die spielerische Leistung ist ein Verpflichtungskriterium, sondern auch wie ein Spieler sich der Mannschaft und den Mitarbeitern gegenüber verhält.²¹⁰ Bei der Suche nach neuen Talenten bedient man sich unter anderem der weltweiten Datenbank „Scout7“. Darin sind

²⁰³ vgl. www.spiegel.de (d), 28.06.2009

²⁰⁴ vgl. www.bundesliga.de (b), 05.07.2009

²⁰⁵ vgl. Trust 2009, o.S.

²⁰⁶ vgl. www.spiegel.de (d.) 28.06.2009

²⁰⁷ www.transfermarkt.de (b), 10.08.2009

²⁰⁸ Dankert 2008, 3

²⁰⁹ vgl. www.welt.de (e), 22.06.2009

²¹⁰ vgl. Sport Bild, 2009, 12

alle wichtigen Daten von Spielern gesammelt, wie z.B. die Einsätze, Positionen, Torerfolge.²¹¹ Neben der Datenbank sind Spielbeobachtungen, der persönliche Eindruck oder das Gespräch ein wichtiger Bestandteil bei der Spielersuche. Neben festangestellten Scouts beschäftigt Hoffenheim freie Mitarbeiter, die über Monate hinweg potentielle Kandidaten beobachten, bevor sie durch Trainer Ralf Rangnick und Manager Jan Schindelmeiser persönlich begutachtet werden.²¹²

Zu jeder neu startenden Saison gibt Dietmar Hopp -zumindest in den Aufbaujahren, bis Hoffenheim eigenständig schwarze Zahlen schreiben kann- ein bestimmtes Budget vor. Anhand dessen können Rangnick und Schindelmeiser alle Entscheidungen alleine treffen. „Wenn wir einen Spieler wollen, müssen wir nicht einen Aufsichtsrat fragen und nicht mit einem Präsidenten diskutieren“.²¹³ Die wenigen Neuverpflichtungen zur Saison 2009/2010, darunter Christian Eichner vom Karlsruher SC oder Josip Šimunić von Hertha BSC sowie die Verlängerung Ibisevics um weitere drei Jahre, zeigt, dass das Mannschaftsgefüge in Hoffenheim stimmt. Die Spieler erkennen an, dass sie als Fußballer kompletter werden, dass das Betriebsklima stimmt und sie mit 1899 Hoffenheim einen guten Arbeitgeber gefunden haben. Der Erfolg der letzten Saison gab ihnen hierbei Recht.

Wer hätte anfangs gedacht, dass alle Einkäufe sich derart rentabel zeigten und welche enorme Entwicklungssprünge Salihovic, Ba, Ibisevic oder Obasi an den Tag legen würden? Die ganze Mannschaft hat sich entwickelt und ist zu einem guten Team zusammengewachsen, bei dem keiner wirklich auf der Strecke geblieben ist. „In der Mannschaft passt einfach alles zusammen, die Spieler wissen was sie an Hoffenheim haben“ und so möchte Rangnick auch in Zukunft junge, unbekanntere Spieler verpflichten mit dem Ziel, sie zu Top-Spielern der Ersten Bundesliga zu entwickeln.²¹⁴

In der Hinrunde 2008/2009 als überragendes Überraschungsteam gefeiert, war die Rückrunde alles andere als sagenhaft. Mit zwölf sieglosen Spielen in Serie war Hoffenheim die schlechteste Rückrundenmannschaft.²¹⁵ Die Negativserie ist auf die zahlreichen Verletzungsausfälle und der dadurch bedingten ständigen Umstellung im Team zurückzuführen.

²¹¹ www.scout7.com, 13.08.2009

²¹² vgl. Brück 2008, 76f.

²¹³ www.welt.de (f), 12.07.2009

²¹⁴ Retzbach 2008, 6

²¹⁵ vgl. www.handelsblatt.de (a), 08.07.2009

Trainer Ralf Rangnick, der fighten will und „das Projekt durchziehen“ möchte, war nicht bereit, sich mit Mittelmaß zufrieden zu geben.²¹⁶ Für die Saison 2009/2010 forderte er deshalb sechs bis sieben Neuzugänge, wovon drei Stammspielerpotential besitzen sollten, um den Kader zu stärken. Die von Hopp dafür bewilligten 10 Millionen reichten Rangnick dafür nicht aus. „Meine Vorgabe war, dass ich Hoffenheim in die Bundesliga führen sollte. Mir wurde gesagt: Dann geht es richtig los.“²¹⁷ Doch mit einem aufgestockten Etat von 23 auf 26 Millionen könne, laut Rangnick, nicht viel bewegt werden, denn „Profis mit Qualität kommen nun mal nicht wegen der guten Landluft nach Hoffenheim.“²¹⁸

Rangnick wollte keine weiteren Rückschritte in Kauf nehmen und drohte indirekt mit Abschied. Hopp äußerte daraufhin erstmals Kritik an der Personalpolitik. „Ich lasse mich nicht erpressen oder durch den Ehrgeiz von anderen zu halsbrecherischen Aktionen verleiten.“²¹⁹ Bereits der Einkauf Wellingtons entwickelte sich als Fehlinvestition.

Ein klärendes Gespräch brachte die Wende und in Hoffenheim wird wieder gemeinsam an einem Strang gezogen. Drei erfahrene Spieler sowie drei Spieler mit Potential für die Zukunft wurden gesucht. „Wichtig ist, [so Rangnick], dass man wieder mit einem großen Kader auf hohem Niveau trainieren kann“, denn dies sei das Hoffenheimer Erfolgsgeheimnis im Jahr 2008 gewesen.²²⁰ Mit dem Brasilianer Maicosuel (22 Jahre) bspw. wurde ein offensiver Mittelfeldspieler gefunden, der in der neuen Saison das Team um Rangnick verstärkt.²²¹

4.2.4 Hoffenheims Trainingsphilosophie

Sie laufen mehr als jede andere Mannschaft in der Bundesliga.²²² Es scheint als ob Hoffenheims Spieler über eine Unmenge an Reserven verfügen. Während andere Mannschaften in der zweiten Halbzeit oftmals einen Leistungseinbruch bekommen, punkten die Spieler von 1899 Hoffenheim häufig mit einer überlegenen Laufleistung. Im Bereich Ausdauer und Stehvermögen kommt zur Zeit kein anderes Team an Hoffenheim heran. Die überlegene Fitness geht auf den Sportwissenschaftler Rainer Schrey zurück. Er hat für die Spieler eine Balance zwischen der geforderten Ausdauer, Schnelligkeit,

²¹⁶ n-tv.de, 08.07.2009

²¹⁷ www.spiegel.de (b), 22.08.2009

²¹⁸ ebenda

²¹⁹ n-tv.de, 08.07.2009

²²⁰ Runde (a) 2009, o.S.

²²¹ Interesse hatte neben Zenit St. Petersburg und Spartak Moskau Vereine der englischen Premier League

²²² vgl. auch im folgenden Henninger 2009, o.S..

Koordination, Beweglichkeit und Kraft gefunden. Durch eine ausgewogenen Ernährung, Wechselbänder, Körperstabilität bzw. Körperbeherrschung und dem systematischen Auslaufen, hat sich die Fitness in Hoffenheim extrem gesteigert. Sie bildet einen Schlüssel des Erfolgsgeheimnisses.²²³

Neben dem Fitnesstraining durch Schrey bildet das Training unter der Leitung Ralf Rangnicks den Grundstein für die wöchentlichen Ligaspiele, bei denen die Spieler in der Lage sein müssen, Topleistungen abzurufen. Da der Erfolg nicht von heute auf morgen kommt, aber mit einem guten Konzept, Ideen und Herzblut einiges bewegt werden kann, gestaltet Rangnick sein Training durchweg kreativ. Die Abwechslung spiegelt sich in den verschiedenen Übungen wie Zweikämpfen, kurzen Ballkontakten, Freistößen oder dem Positionsspiel wider.

Neben Schrey und Rangnick sorgt ein ganzer Stab an gut ausgebildeten Trainern und Pädagogen dafür, dass jeder Mannschaftsteil individuell gefördert wird. Gemeinsam wird dadurch an der Umsetzung einer Philosophie von modernem Konzeptfußball arbeitet.

„Das System [Rangnicks] ist großartig. Es stellt aber extrem hohe Ansprüche an die Spieler.“²²⁴ Das optimale Fußballspiel ist für ihn direkt, schnell und vertikal. Der Blick des ballführenden Spielers soll stets nach vorne gerichtet sein und die Priorität liegt beim Pass in die Spitze. Im Bereich des Balles müssen sich, nach seiner Vorstellung, immer mehr Spieler seines Teams als des Gegners befinden, was eine große Laufleistung voraussetzt und erklärt, warum die Fitness eine wichtige Schlüsselrolle in Hoffenheim darstellt.²²⁵ Das Pressing kann allerdings nur dann funktionieren, wenn die Mannschaft als Ganzes funktioniert und die Verteidiger sich in das Angriffspiel einbringen. Den von Rangnick favorisierten One-Touch-Fußball bei extrem hoher Geschwindigkeit und offensiver Ausrichtung ist nicht einfach, „aber wenn es einfach wäre, würde es jede Mannschaft spielen.“²²⁶ Das tägliche Training bildet somit die Grundlage für den Erfolg.²²⁷ So wird im Training hart gearbeitet, da Erfolg „zu zehn Prozent Intuition und zu 90 Prozent Transpiration“ ist.²²⁸ Die „Jugendlichkeit der Mannschaft macht große

²²³ vgl. Brück 2008, 67ff.

²²⁴ Brück 2008, 91

²²⁵ vgl. www.zeit.de (b), 14.07.2009

²²⁶ Brück, 2008, 91

²²⁷ Brück 2008, 65

²²⁸ Klingovsky 2008, o.S.

Entwicklungssprünge möglich. Die Jungs sind wissbegierig und bereit, alles zu tun, um sich zu verbessern. Ihnen ist nichts zu viel.“²²⁹

Zahlreiche Ratschläge für die Trainingsgestaltung erhält Ralf Rangnick durch Bernhard Peters. Ihm „geht es zum Beispiel um die kluge Gewichtung von Belastung und Entlastung im Training, um die Weiterentwicklung von Standardsituationen oder um die richtige Balance zwischen Abwehr- und Offensivarbeit.“²³⁰

Um das Spiel noch schneller und attraktiver zu gestalten, wurde mit Marcel Lucassen ein Techniktrainer nach Hoffenheim geholt, der neben einem mannschaftsorientierten auch ein individuelles Training durchführt. „Die meisten Trainer trainieren, was sie können. Was sie nicht können, lassen sie bleiben. Die Spieler verlieren dadurch.“²³¹ Das positionsspezifische Training ermöglicht ihm und dem Spieler verschiedene Abläufe, die während eines Spiels oft unterbewusst ablaufen, zu trainieren, zu verbessern und zu verinnerlichen. So wird mit einem Außenverteidiger, der öfters zum Flanken kommt, geübt, wie er den Ball besser treffen kann wenn er mit einer hohen Laufgeschwindigkeit über außen kommt. Bewegungen werden dadurch automatisiert und die Ausführung wird optimiert.²³²

In dem von Bernhard Peters verfassten „Führungsspiel“ lautet seine wichtigste Botschaft:

„Wer führen will, im Sport, aber auch in jedem anderen Bereich, muss neben den messbaren Anforderungen auch die Persönlichkeit, den Charakter, das private Umfeld und nicht zuletzt die Gefühle der ihm anvertrauten Menschen berücksichtigen. Er muss sie nicht nur fordern, sondern auch fördern, er muss sie antreiben, aber auch begleiten. Er muss ein Diktator sein können, aber eben auch Partner und Psychologe. Kein Sportler wird auf Dauer seine optimale Leistung abrufen können, wenn er nicht auch seine Persönlichkeit weiterentwickelt.“²³³

Explizit bedeutet das für Hoffenheim, dass neben dem fußballerischen Können auch die Persönlichkeit der Spieler weiterentwickelt wird. Um ausländische Spieler schnell in die Mannschaft zu integrieren, sind Sprachkurse Pflicht und die jungen Spieler haben das Privileg, neben ihrer Fußballkarriere ihre Schulausbildung weiter zu führen. Nicht jeder

²²⁹ ebenda.

²³⁰ www.welt.de (c), 05.07.2009

²³¹ Horeni 2009, 30

²³² ebenda

²³³ Peters 2008, 10

Spieler schafft es, mit Fußball genügend Geld zu verdienen. Eine zweites Standbein neben der Fußballerkarriere ist deshalb sinnvoll.

Respekt den Mannschaftskollegen gegenüber, Ehrgeiz im Training, selbstbewusstes Auftreten gegenüber dem Gegner und eine schnelle Stressbewältigung sind weitere Aspekte des Trainings. Elfmeter werden bspw. unter erschwerten Bedingungen geübt. Der Spieler muss vor Abschuss die Ecke oder Höhe voraussagen. Im Falle des Misslingens drohen ihm kleine negative Konsequenzen.²³⁴ Weiter dient ein spezielles Pilotentraining dazu, die Wahrnehmungszeit sowie die Handlungsschnelligkeit in Stresssituationen zu verbessern.²³⁵

„Motivation ist der Treibstoff auf dem Weg zum Ziel.“²³⁶ Bei einigen Spielern reicht der Wille zum Sieg, um während des Spiels ihre beste Leistung zu bringen. Andere wiederum brauchen eine positive Konzentration auf die Handlung bzw. die Mischung aus beiden Komponenten. Spaß am Spiel kann dazu führen, dass sich die Mannschaft in einen Rausch spielt bzw. Einzelspieler über ihre normale Leistung hinaus wachsen. Anhand von psychologischen Drehbüchern werden die Spieler auf bevorstehende Spiele vorbereitet - Senago, ehemals Werder Bremen, wurde in Videosequenzen seine 11 Tore für Bremen gezeigt.²³⁷ Bilder, die Vision und die klaren Ansagen erwecken Vorfreude auf das Spiel und motivieren gleichzeitig, das positive Erlebnis erneut in die Tat umzusetzen: Siege entstehen meistens im Kopf!

Voraussetzung ist hierbei, dass der Trainer sich im Klaren über die Zielsetzung und das Anspruchsniveau seiner Spieler ist. Weder eine Über- noch eine Unterforderung, besonders im mentalen Bereich, ist für die individuelle Förderung von Nutzen. Differenzierte Aufgabenstellungen und eine situative Flexibilität zeichnen einen guten Trainingsablauf aus. Die individuelle Betreuung hilft nicht nur dem Einzelspieler, sondern der gesamten Mannschaft.²³⁸

Eigen- und Fremdmotivation spielen im Sport eine entscheidende Rolle. Der Spieler muss wöchentlich gewillt sein, seine beste Leistung auf dem Platz zu zeigen, aber auch der Trainer muss dazu in der Lage sein, mit einer gezielten Ansprache und den richtigen Worten seine Mannschaft für ein Spiel zu begeistern. Als es um den Aufstieg in die Zweite Bundesliga ging, wurden bspw. vor einem wichtigen Spiel an die Spieler T-Shirts und

²³⁴ vgl. Brück 2008, 71f.

²³⁵ vgl. www.bundesliga.de (c), 25.06.2009

²³⁶ Peters 2008, 71

²³⁷ vgl. Henninger 2009, o.S.

²³⁸ vgl. Peters 2008, 60ff.

Filzstifte verteilt. Jeder sollte sich etwas Positives über einen Mitspieler ausdenken und dies auf dessen T-Shirt-Rückseite schreiben. Mit Sätzen wie „An dir kommt keiner vorbei“ oder „Du kommst rein und knipst das entscheidende Tor“ wurde den Spielern Selbstvertrauen geschenkt und sie wurden motiviert, dies im darauffolgenden Spiel erneut unter Beweis zu stellen.²³⁹

Respekt und Selbstvertrauen sind wichtig, um eine Atmosphäre herzustellen, in der sich die Spieler wohl fühlen. Lob und Kritik gehören zum Trainingsalltag. Die Form, wie sie ausgeübt werden, ist entscheidend. Ein aufmunterndes Wort kann Wunder bewirken. Fühlt man sich akzeptiert und erfährt Anerkennung, ist man gewillt, mehr Leistung zu bringen. Es darf dabei nie vergessen werden, dass, egal wie gut sich die Spieler untereinander verstehen, sie gleichzeitig Konkurrenten im Kampf um die Stammplätze sind. Wichtig ist, dass die Mitbewerber auf den Stammplatz nicht als Bedrohung angesehen werden, sondern als eine Herausforderung. In Hoffenheim scheint dies gut umgesetzt. So half Vedad Ibisevic seinem unmittelbaren Rivalen Demba Ba über die Anfangszeit mit seinen Französisch-Kenntnissen aus oder Per Nilsson gratulierte als Erster Matthias Jaissle, der auf seiner Position im Spiel gegen Bochum gespielt hatte.²⁴⁰ Dass die Chemie im Team stimmt und die Mannschaft einen starken Zusammenhalt hat, erklärt auch die Tatsache, dass zehn Spieler ihren Urlaub gemeinsam in New York City verbracht haben. „Das hab ich im Profifußball noch nie erlebt: Die verbringen das ganze Jahr miteinander, und dann verreisen sie auch noch gemeinsam über Silvester.“²⁴¹

Auf die Frage, ob Erfolg planbar ist, sagte Rangnick einmal

„Erfolg nicht, aber Leistung. Wir sehen unsere jungen Spieler als Blue Chips. Sie bringen Schnelligkeit, technische Fähigkeiten, eine gute Grundausbildung, Lernbereitschaft, Willen und eine besondere Waffe mit, je nach Position, auf der sie spielen. Die Kunst ist es, diesen hochqualifizierten Einzelspielern auch strategisch etwas an die Hand zu geben.“²⁴²

Um dies zu erreichen bzw. umzusetzen, trainieren die Spieler unter der Leitung Rangnicks hart. Egotrips werden nicht geduldet, Systemfußball und eine gut funktionierende Mannschaft spricht für den Erfolg in Hoffenheim. Bei der 62. Wahl zum „Mannschaft des Jahres“ 2008 belegte 1899 Hoffenheim mit 2467 Stimmen den zweiten

²³⁹ vgl. Brück 2008, 74

²⁴⁰ vgl. Brück 2008, 71f.

²⁴¹ Biermann/Wulzinger 2008, 78

²⁴² ebenda

Platz hinter der Herren Hockeynationalmannschaft (3381 Stimmen).²⁴³ Die Gala war von der Internationalen Sport-Korrespondenz (ISK) organisiert. Etwa 1500 Sportjournalisten nahmen an der Wahl zum „Sportler des Jahres“ 2008 teil.

5. Leistungsvoraussetzungen – Produktionsfaktoren

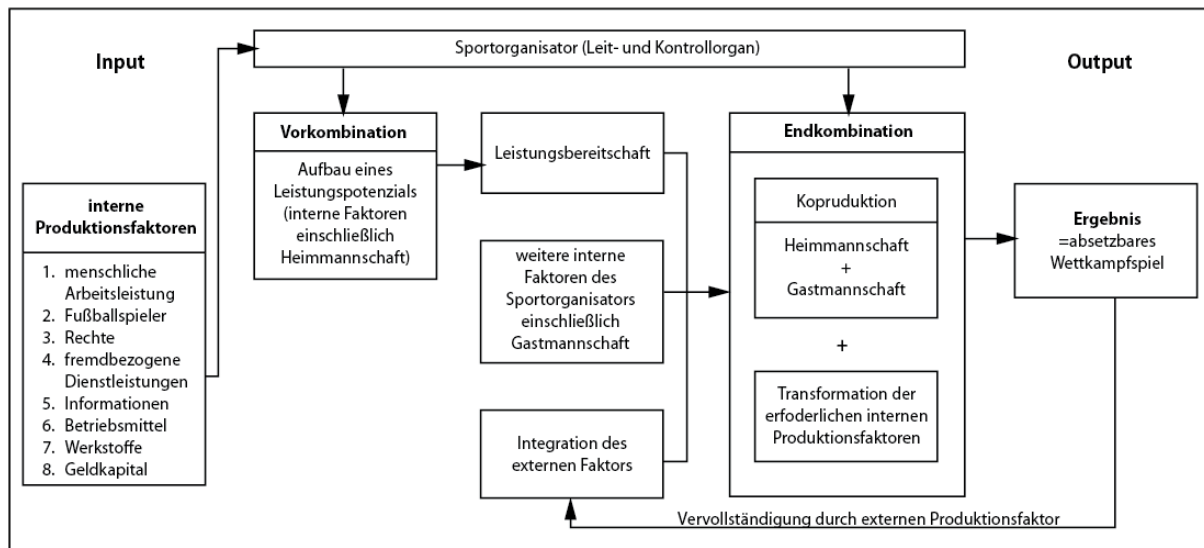


Abb. 3: Dienstleistungsproduktion des professionellen Fußballs²⁴⁴

Zum Erbringen der Dienstleistung Fußball bedarf es im professionellen Sport einiger Produktionsfaktoren.^{245 246} Diese gliedern sich in interne und externe Produktionsfaktoren auf. Interne Faktoren stehen in der freien Verfügungsgewalt der Fußballunternehmen, während externe Produktionsfaktoren Faktoren darstellen, über deren Anordnung und Verwendung der Fußballverein nicht selbst verfügen kann. Externe Produktionsfaktoren sind im Profi-Sport zumeist die Abnehmer des Produktes, die Zuschauer, an denen die Dienstleistung Fußball ansetzt. Die „Produktion und der Konsum des Produkts Fußball erfolgen somit simultan.“²⁴⁷ Die Produktion (Fußball-Liga-Spiel) und der Konsum (Zuschauer vor Ort oder am TV/Radio/Internet) treffen zeitgleich aufeinander. Bei der Produktion eines Spiels handelt es sich um eine zeitraumbezogene Dienstleistung. Da der Fußball im Profi-Sport als Unterhaltungsdienstleistung gilt, wird einer Live-Übertragung ein höherer Nutzen beigemessen, als einer Verwertung von Zweit- oder Drittrechten im

²⁴³ www.stern.de (b), 20.07.2009

²⁴⁴ In Anlehnung an Schuhmann 2005

²⁴⁵ vgl. auch im folgenden Zeltinger 2004, 30ff.

²⁴⁶ vgl. auch im folgenden Schilhaneck 2008, 75f.

²⁴⁷ Zeltinger 2004, 31

Fernsehen. Das „Sport-Gut“ bildet eine Kombination aus den Faktoren „Arbeit“, „Sportmanagement“, „Boden“ und „Kapital“. Der Arbeitsfaktor bezieht sich auf die Leistung der Mannschaft bzw. des einzelnen Spielers, während der Faktor Sportmanagement sich auf die Qualitäten des Trainers bzw. der Funktionäre bezieht. Gebrauchsgüter und die Standortwahl bilden den Boden. Der Faktor Kapital entscheidet über die finanziellen Möglichkeiten (Beschaffung von Spielern/Mitarbeitern, Trainingsmöglichkeiten), die einem Verein zur Verfügung stehen. Die Leistungserstellung gliedert sich in die Vor- und Endkombination. Der Vorkombination obliegt der Aufbau des Leistungspotentiales. Dieses wird durch die zur Verfügung stehenden internen Produktionsfaktoren erzeugt. Der Einsatz der Leistungsbereitschaft, verbunden mit weiteren internen Produktionsfaktoren als auch der Integration der externen Faktoren zur Erstellung der eigentlichen Dienstleistung, bildet die Endkombination. Während die Vorkombination vorbereitenden Charakter besitzt, stellt die Endkombination im Sinne des „Outputs“ den Vergleich der Leistungsfähigkeit gegenüber anderen Teams dar. Primärer Output ist das Fußballspiel, von dem der sekundäre Output abhängig ist. Der Erfolg des primären Outputs ermöglicht die Entstehung eines Wirtschaftsgutes, sofern Dritte bereit sind, für den Konsum einen Preis zu zahlen und durch den Konsum einen Nutzen (bspw. Freizeitgestaltung) entstehen lassen. Das Fußballprodukt eines einzelnen Vereins kann nur in Kombination mit anderen Vereinen erfolgen (Koproduktion, Teamproduktion). Dies setzt die Einhaltung von Regeln und Bestimmungen voraus, die in Deutschland durch den DFB und die DFL geregelt sind. Die Ware Profi-Fußball erfordert somit neben den zwei Mannschaften einen Veranstalter. Dieser verfügt über die vollständige Verfügungsmacht und sichert die Qualität des Produktes. Nicht das Einzelspiel, sondern der Wettbewerb mit Aussicht auf den Meisterschaftstitel macht das Produkt Fußball für die Konsumenten interessant.

5.1 Interne Produktionsfaktoren

Neben den materiellen (Betriebsmittel) und den immateriellen (Arbeitsleistung des Menschen) Gütern sind bei den internen Faktoren auch die nominalen Güter (Kapital, Darlehens- und Beteiligungswerte) zu subsumieren.

Interne Stärken (Strengths)	Interne Schwächen (Weaknesses)
<p>Großes Öffentlichkeitsinteresse</p> <p>Hohe Medienpräsenz</p> <p>Sportlicher Erfolg (Aufstieg in Erste Bundesliga)</p> <p>Fußball als spannendes Element (Ungewissheit über den Ausgang der Spiele/Saison)</p> <p>Loyales Stammpublikum und wachsende Fankultur (emotionale Vereinsbindung)</p> <p>Hohe Auslastungskapazität des Stadions</p> <p>Lobbying bei Wirtschaft sowie staatlichen Institutionen</p> <p>Hauptamtliche professionelle Geschäftsführung/ Trainerstab (steigender Professionalisierungsgrad)</p> <p>Fußball als hoher Stellenwert in der Gesellschaft durch WM 06</p> <p>Vermarktung des Image-Transfers auf Werbeträger</p> <p>Überwiegende regional Monopolstellung (Rhein-Neckar Region)</p> <p>Junge, entwicklungsfähige Mannschaft</p>	<p>Finanzierungs- und Liquiditätslücken bei Wegfall der finanziellen Unterstützung durch Dietmar Hopp</p> <p>Langsamer Markenaufbau</p> <p>Interne Kommunikation (Geldforderungen an Dietmar Hopp für neue Spieler wurden in die Öffentlichkeit getragen)</p> <p>Ungewissheit über die Qualität der erbrachten Leistung (Leistungsabfall)</p> <p>Geringer Diversifizierungsgrad führt zu einer starken Abhängigkeit des sportlichen Erfolges</p> <p>Sommer- und Winterpausen führen zu saisonalen Schwankungen des Angebotes</p> <p>Geringe Ausschöpfung des Potentials im Business-to-Consumer (B2C)-Bereich</p>

Tabelle 1: Interne Stärken und Schwächen von 1899 Hoffenheim im Rahmen einer SWOT-Analyse²⁴⁸

Mit Eintreten der Kommerzialisierung ging die Überschneidung von Sport und Wirtschaft einher. Ehemals ehrenamtlich geführte Vereine sind aufgrund ihres Umsatzes und der Mitarbeiteranzahl zu mittelständigen Unternehmen geworden. Um das Potential eines Vereins für den wirtschaftlichen Wettbewerb zu kennen und auszuschöpfen, bietet eine SWOT-Analyse die Möglichkeit, sich die Vereinslage vor Augen zu führen. Die aufgezeigte SWOT-Analyse zeigt die momentanen internen Stärken und Schwächen von 1899 Hoffenheim. Dank des derzeitigen Erfolges und dem hohen Stellenwert von Fußball erhält der Verein große Aufmerksamkeit in den Medien. Diese gilt es sich zu Nutzen zu machen und mittels Spielern, Sponsoren und einem in die Öffentlichkeit getragenen

²⁴⁸ eigene Darstellung

Image die Marke Hoffenheim auszubauen. Wichtig ist auch das Erreichen der finanziellen Unabhängigkeit von Dietmar Hopp.

Der Abbau der Schwächen kann mit einer strategischen Neuausrichtung einhergehen, indem eine Fokussierung auf einzelne Kernkompetenzen, Kostensenkungsprogramme, Business Reengineering (Geschäftsprozessneugestaltung) oder der Ausbau des Erfolgspotentiales angestrebt wird.²⁴⁹

Durch den Einsatz und die Kombination der internen Faktoren wird das sportliche Leistungspotential aufgebaut. Um im Fußballgeschäft wettbewerbsfähig zu sein, ist eine effiziente Kombination aus menschlicher Arbeitsleistung und dem Nutzen der Betriebsmittel erforderlich.

5.1.1 Gebrauchsgüter

Gebrauchsgüter -Güter die in einem Produktionsprozess über einen längeren Zeitraum genutzt werden- schließen im Bereich des Profi-Fußballunternehmen folgende Güter wie Sportstätte, Sportgeräte, Geschäftsräume, Büroausstattung oder auch Transportmittel mit ein.²⁵⁰

Im Fall 1899 Hoffenheim kommen folgende Güter zum Tragen: Nach dem Bau des Dietmar-Hopp-Stadions (1999) erfolgte der Bau eines bundesligatauglichen Stadions, der Rhein-Neckar Arena. Zusätzlich zum Stadion in Sinsheim wird im Nachbarort Zuzenhausen das Schloss Agnestal in ein Trainings- und Klubzentrum, einschließlich Fußballinternat und Geschäftsstelle, umgebaut.

5.1.1.1 Rhein-Neckar Arena

Der Bau eines neuen Stadions bzw. Arena stellt für jeden Verein, Bund und Land einen erheblichen Kostenaufwand dar, zumal häufig der ursprünglich geplante Etat nicht eingehalten wird. Statt wie in der Planungsphase besprochen, kommen nach dem Bau des Grundgerüsts Sonderwünsche (zusätzliche Logen, stützfreies Dach, etc.) hinzu. Dies treibt die Kosten in die Höhe. Auch der Etat des Stadionprojektes von 1899 Hoffenheim veranschlagte statt der geplanten 40 Millionen letztlich 60 Millionen Euro.²⁵¹ Wegen eines schwammigen Untergrunds musste mittels 30 Meter langer Betonpfeiler ein stabiles Fundament geschaffen werden. Das Beispiel Hoffenheim zeigt, dass bei der

²⁴⁹ vgl. Wilhelms 2007, o.S.

²⁵⁰ Schilhaneck 2008, 76

²⁵¹ Weilguny 2008, 36

Erstellung eines Budgetplans die Berücksichtigung individueller Standortfaktoren erforderlich ist. „In vielen Fällen wird das Budget einer Vergleichsarena allen wirtschaftlichen Berechnungen und Finanzierungen zugrunde gelegt, ohne Berücksichtigung der speziellen Standortfaktoren oder Marktentwicklungen.“²⁵² In einigen Fällen kann ein „falsch“ kalkulierter Budgetplan auch Teil der Strategie der Stadionbefürworter sein, da sich Bund und Land von einem Stadionprojekt mit niedrigen Kosten eher überzeugen lassen. Ist mit dem Bau begonnen, ist das Projekt Stadionbau in den wenigsten Fällen zu stoppen.²⁵³

Ein Tribünenbereich mit 28.100 Plätzen, Ticketing-Automaten, Kiosken, Fankneipe, VIP-Bereich, Katakomben (Funktionsräume, Catering-Umkleiden, Arrestzellen für Randalierer, Spielerkabine, Wellness-Bereich, Warmmachhalle), Videowände, Soundanlage, Flutlicht, Zentralserver (hochmoderne Technikräume für Fernsehräume), Rasenheizung, Medienbereich, Werbebänder mit Light Emitting Diode (LED) -Technik, die Dachkonstruktion und die Fassade (Glas und Steckmetallgitter) lassen auf ein hochmodernes Stadion schließen, bei dem es an nichts fehlt.²⁵⁴ „Das Stadion ist ein Schmuckstück [und] bietet großen Komfort und eine hohe Funktionalität“, denn „ohne eine moderne Arena hat man einen klaren Wettbewerbsnachteil. Das Stadion wird ein wichtiges Element der Markenbildung darstellen“.^{255 256}

Laut DFL muss ein Stadion der Bundesliga mindestens 15.000 Plätze haben, wovon mindestens 3.000 Sitzplätze sein müssen.²⁵⁷ In Hoffenheim handelt es sich um ein reines Fußballstadion. Zahlreiche Vermarktungsmöglichkeiten lassen sich durch das Stadion erschließen und bilden eine wesentliche Einnahmequelle. Hierbei wird zwischen stadiongeborener und nutzergeborener Vermarktung unterschieden. Im Bereich des Trikotsponsorings dient das Stadion als Bühne, um das Engagement zu präsentieren.²⁵⁸ Während in den USA bereits seit 1973 Sport- und Veranstaltungsarenen als Kommunikationsplattform genutzt werden, ist in Deutschland die Namenrechtsvergabe im Rahmen der Stadionvermarktung relativ neu. Bekannte Beispiele sind hier die HSV Nordbank Arena (früher: AOL-Arena) in Hamburg oder die Allianz-Arena des FC Bayern München und des TSV 1860 München. Bei dem stadiongeborenen Recht handelt es sich in der Regel um eine exklusive und langfristig angelegte Namenrechtsvergabe, welche für

²⁵² Weilguny 2008, 36

²⁵³ vgl. Weilguny 2008, 36

²⁵⁴ vgl. Moll 2009, 4ff.

²⁵⁵ Brück 2008, 162

²⁵⁶ www.welt.de (b), 27.06.2009

²⁵⁷ Wehrheim 2005, 55

²⁵⁸ vgl. Wehrheim 2005, 55f.

mindestens fünf Jahre abgeschlossen wird. Ist der Verein nicht Stadioneigentümer, wie im Fall 1899 Hoffenheim, so steht ihm diese Vermarktungsmöglichkeit nur zu, wenn eine Vereinbarung mit dem Eigentümer geschlossen wird. Mit der Namenrechtvergabe wird dem Sponsor bei jeder Stadionerwähnung ein werbewirksamer Auftritt garantiert. 2011 wird die Rhein-Neckar Arena Austragungsort der Fußball-WM der Frauen sein. Die Einführung der Namensvergabe hat den Wettstreit der Vereine untereinander bzgl. Kundengewinnung und Etats für Business-Logen weiter geschürt.^{259 260}

1899 Hoffenheim macht das Namenrecht nicht an einem einzelnen Unternehmen fest. Einnahmen werden durch ein Sponsorenkonzept generiert, das vergleichbare Einnahmen gegenüber dem expliziten Namenrecht erwirtschaften soll. Unternehmen aus der Region erhalten ein Sponsorenpaket mit Logopräsenz am Stadion und weitere Werbemöglichkeiten in der Arena. Da das Stadion eine symbolische Geste an die Metropolregion Rhein-Neckar sein soll, trägt die Arena bewusst nicht den Namen eines einzelnen Unternehmens. "Mit der Einbindung der Region und unserer Partner haben wir den intelligentesten Doppelpass der Liga gespielt." Durch den Titel Rhein-Neckar Arena wird die Verwurzelung bzw. Verbindung mit der Region zum Ausdruck gebracht. Hinter dem Namen verbergen sich mehrere Unternehmen der Metropolregion. Neben der SAP AG, der MVV Energie AG und der Südzucker AG sind noch zwei weitere Partner in das Sponsorenkonzept integriert, die öffentlich nicht genannt werden möchten.^{261 262}

5.1.1.2 Trainingszentrum

Bisweilen findet das Vereinsleben auf dem bisherigen Klubgelände in Hoffenheim statt. Neben einem Fußballplatz und einer Geschäftsstelle dient ein alter Bauernhof als Lagerraum. Die Presseabteilung hat ihren derzeitigen Sitz in einem Bauarbeiter-Container.

Bis zum Sommer 2009 soll das 15 Millionen Euro teure Trainingszentrum fertiggestellt werden.²⁶³ Dieses beinhaltet zahlreiche Trainingsmöglichkeiten für die Spieler sowie die Geschäftsstelle des Vereins von 1899 Hoffenheim. Neben Verwaltungs-, Medien- und Marketingbereichen gibt es Besprechungs- und Konferenzräume. Den Spielern wird außer Umkleidemöglichkeiten ein Pool- und Regenerationsbereich, ein Kraft- und

²⁵⁹ vgl. Elter 2003, 33ff.

²⁶⁰ vgl. Wehrheim 2005, 82ff.

²⁶¹ www.sponsors.de (c), 17.07.2009

²⁶² Sieger/Lindenmaier 2009, 18ff.

²⁶³ www.spo.de (b), 29.07.2009

Gymnastikraum sowie Physiotherapieräume als auch ein Speiseraum zur Verfügung gestellt. Eine eigene Wäscherei und Lagerräumen für Sportgeräte finden zusätzlich auf dem Gelände ihren Platz. "Es wird ein funktionales Trainingszentrum, in dem wir die jetzt schon vorhandenen guten Möglichkeiten vielleicht sogar noch ein bisschen verbessern werden"²⁶⁴

Mit der modernen Ausstattung und dem Komfort werden den Leistungsträgern optimale Bedingungen zur Verfügung gestellt. Neben der Ausstattung investiert Hoffenheim stark in die Ausbildung neuer Spieler. Investitionen, die sich im späteren Wettbewerb gegen andere Vereine rentieren sollen.

Das Trainingszentrum soll neben der Unterbringung der U23-Mannschaft auch ein Fußballinternat beherbergen. Mit der Ausbildung von Jugend- und Lizenzspielern wird der wirtschaftliche Erfolg und die sportliche Wettbewerbsfähigkeit des Vereins gesichert. Auch im Sponsoringbereich lässt sich an den Jugendmannschaften von 1899 Hoffenheim Geld verdienen. In Hoffenheim wird großen Wert auf die Jugendausbildung gelegt und das dabei verfolgte Ziel, Jugendspieler in die Profi-Mannschaft zu bringen, kann sich der Sponsor zu Nutzen machen. Einerseits durch seine Vereinsverbundenheit und das soziale Engagement, andererseits durch das junge Image, welches mit ihm durch die Mannschaft in Verbindung gebracht wird.²⁶⁵

5.1.2 Human Resources

Wichtiger als das Sachkapital ist das Humankapital eines Unternehmens. Durch die Kombination aus Know-How, Fähigkeiten und Erfahrung der Menschen wird der Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens entschieden. Das Personal (Spieler, Trainer, Betreuer, Management, Geschäftsstellenpersonal etc.) bildet das Leistungspotential von 1899 Hoffenheim. Neben der Erfahrung der Akteure wird der Wert eines Unternehmens an folgenden Faktoren festgemacht: der Entwicklungsinvestition, Motivation der Akteure, den Arbeitsbedingungen sowie der Organisationsstruktur und dem Führungsstil.²⁶⁶ Im Rahmen des Human Resource Management müssen nachfolgende vier Teilfunktionen umgesetzt werden:

²⁶⁴ www.spox.com (b), 29.07.09

²⁶⁵ vgl. Wehrheim 2005, 78f.

²⁶⁶ Zollondz 2001, 343ff.

- Personalauswahl (selection),
- Leistungsbeurteilung (appraisal),
- Anreiz- und Belohnungssystem (rewards) und
- Personalentwicklung (development).²⁶⁷

Unter Berücksichtigung der Personalpotentiale soll der Input bzw. die Energien jedes Einzelnen so kanalisiert werden, dass jeder damit zum Erfolg von 1899 Hoffenheim beiträgt. Explizit bedeutet dies, dass neben Spielern, einem fachlich kompetente Trainerstab und Management auch das Verwaltungspersonal bspw. im Bereich des Facility-Management zum Gesamterfolg beiträgt.

5.1.2.1 Trainer Ralf Rangnick

Laut DFB §10 Abs. 2 der Ausbildungsordnung wird jedem Bundesligaverein die Aufstellung eines lizenzierten Fußballlehrers im Lizenzspielerstatut vorgeschrieben.²⁶⁸ 1899 Hoffenheim hat hier Ralf Rangnick unter Vertrag genommen. Der Wechsel zum Regionalligisten 1899 Hoffenheim zur Saison 2006/2007 war zunächst eine Überraschung. Hatte er sich doch zuvor mit dem VfB Stuttgart, Hannover 96 und FC Schalke 04 einen Namen als Erstligatrainer gemacht. Als Dietmar Hopp Ralf Rangnick über die in Hoffenheim geschaffenen Bedingungen und Ideen informiert hatte, kam dies Rangnicks Auffassung von moderner Arbeit nahe und führte 2006 zu einem Vertragsabschluss.²⁶⁹

Die Tätigkeitsfelder eines Trainers liegen in der Mannschaftsführung und dem Mannschaftsspiel. Er trifft Entscheidungen über die Mannschaftsaufstellung, die Spielerauswechslungen, die Aufgaben der einzelnen Spieler und das Spielsystem. Weiter ist ein Trainer für Trainingspläne und Trainingsgestaltung verantwortlich und hat Einfluss auf die Spielerpolitik.²⁷⁰ Ralf Rangnick ist ein Übungsleiter mit Visionen. Mit Dietmar Hopp hat er einen Chef gefunden, der ihn versteht und ihm vertraut. In Hoffenheim darf Rangnick seine Philosophie des „perfekten“ Fußballspiels mit Viererkette und offensiver Ausrichtung umsetzen.²⁷¹

²⁶⁷ ebenda

²⁶⁸ Väth 1994, 116

²⁶⁹ vgl. www.spiegel.de (e), 28.06.2009

²⁷⁰ vgl. Väth 1994, 116

²⁷¹ vgl. Hauschke 2009, 22ff.

Stets strebt er nach Perfektion und bedient sich neuer Trainingsmethoden, um das Spiel weiter zu optimieren. Seine „Jungs“ lernen dadurch bspw. auf engem Raum zu spielen. Im Ligaspiel haben sie deswegen mehr Lösungen als andere Teams parat und glänzen durch raffiniertes Kombinationsspiel.

Neben seinen taktischen Fähigkeiten und Visionen zeichnet sich Rangnick durch seinen Umgang mit den Spielern aus.²⁷² „Es ist erstaunlich, wie er mit seinem Team den richtigen Ton findet.“²⁷³ Durch seine Ausstrahlung vermittelt er den Spielern das Gefühl einer positiven Einstellung zum Wettkampf, was entscheidend dazu beiträgt, dass sich die Mannschaft durch einen hohen körperlichen Einsatz und einen unbeugsamen Siegeswillen auszeichnet und bei Rückschlägen nicht resigniert. Wichtig ist, dass Rangnick den Spieler gegenüber ein Verhältnis gegenseitigen Vertrauens und Achtung aufbaut. Um eine Mannschaft zu führen, muss ein Trainer Autorität besitzen. Durch konsequentes Handeln kann den Spielern eine verlässliche Organisationsstruktur geboten werden. Klare Anweisungen geben dem Spieler Sicherheit und einen Rahmen, an dem er sich orientieren kann.²⁷⁴ Mit einem respektvollen Führungsstil zollt Rangnick den Spielern seine Wertschätzung.

Da soziale Probleme wie bspw. Integrationsschwierigkeiten nach einem Vereinswechsel oder familiäre Belastungen zu Leistungskrisen der Spieler führen können, ist das Gespräch zwischen Trainer und Spieler/Mannschaft ein wichtiges Führungsinstrument. Für Gesprächen mit Reservisten nimmt Rangnick sich besonders viel Zeit, da „ein Trainer, der die Ersatzspieler ignoriert, [seiner Ansicht nach] kein guter Trainer“ ist.²⁷⁵

Neid und Konkurrenzdenken in der Mannschaft hängt weitestgehend vom Führungsverhalten des Trainers ab. Seine Aufgabe besteht darin, eine „gesunde“ leistungsfördernde Rivalität im Mannschaftskader zu erzeugen. Das Leistungspotential einer Mannschaft lässt sich erst dann optimal ausschöpfen, wenn ein Höchstmaß an Zusammenhalt, Kampfgeist, Begeisterung und Willensstärke im Team erreicht werden kann.²⁷⁶

5.1.2.2 Manager Jan Schindelmeiser

Jan Schindelmeiser kümmert sich um die sportlichen und wirtschaftlichen Belange von 1899 Hoffenheim. Seine zentralen Aufgabenbereiche beinhalten neben der Vermarktung

²⁷² Hauschke 2009, 22ff.

²⁷³ Haar 2008, o.S.

²⁷⁴ vgl. Vath 1994, 117ff.

²⁷⁵ Brück 2008, 72

²⁷⁶ Vath 1994, 120

der Mannschaft und der Öffentlichkeitsarbeit die Verwaltung und Organisation des Spielbetriebs. Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen, Kreativität und Initiative sind hierbei gefordert. Neben betriebswirtschaftlichem Wissen, Kenntnissen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Marketing sind Kenntnissen des Profibetriebs Fußball essentiell.²⁷⁷

Mit dem Studium der Politik, Publizistik, Sportwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre eignete sich Schindelmeiser sein Fachwissen an. Nebenher arbeitete er in einer Marketing-Agentur und sammelte später Erfahrungen als Manager bei Eintracht Braunschweig, Tennis-Borussia Berlin und dem FC Augsburg.²⁷⁸

Im Bereich der Spielerpolitik überschneiden sich die Aufgabenbereiche von Schindelmeiser und Rangnick. Während der Trainer besonders die sportlichen Aspekte vertritt, muss Schindelmeiser als Manager auch die wirtschaftliche Komponenten in Betracht ziehen. Unvertretbare wirtschaftliche Risiken müssen abgewendet und materielle Mittel bereitgestellt werden, um die sportlichen Ziele des Vereins zu realisieren.²⁷⁹

Mit seiner durchdachten Personalpolitik hat Schindelmeiser großen Anteil am Erfolg Hoffenheims. Durch gezielte Spielerpolitik, verbunden mit seinem Fachwissen, Cleverness und Gespür, wird das zur Verfügung stehende Geld in Hoffenheim gewinnbringend verwaltet. Jaissle, Weis, Compper oder Ibertsberger kosteten den Verein jeweils rund 100.000 Euro. Mittlerweile dürfte sich ihr Wert verzehnfacht haben: bspw. wird der Wert von Marvin Compper auf zwei Millionen Euro geschätzt. Seine Entwicklung führte ihn bereits in das Team der deutschen Nationalmannschaft.²⁸⁰

Zu Schindelmeisers weiteren Aufgaben gehört die Erstellung eines Gesamtkonzeptes. Darin werden die wirtschaftlichen und sportlichen Zielsetzungen aufgezeigt und Lösungsansätze für das Erreichen der Zielvorstellungen vorgestellt. Für einen erfolgreichen und wirtschaftliche gesunden Verein, wie Hoffenheim, muss bspw. an der Erhaltung der Leistungsstärke und Attraktivität der Mannschaft gearbeitet werden. Eine Reduzierung der sportlichen Ziele würde weder vom Präsidium noch von den Vereinsanhängern akzeptiert werden.²⁸¹

²⁷⁷ vgl. Väh 1994, 113ff.

²⁷⁸ vgl. Brück 2008, 39

²⁷⁹ Väh 1994, 115

²⁸⁰ vgl. Putzing 2009, 54ff.

²⁸¹ vgl. Väh 1994, 114

Wie bei einigen Bundesliga-Clubs ist auch bei 1899 Hoffenheim das Arbeitsfeld des Managers in Fachbereiche aufgeteilt. Während Jan Schindelmeiser sich vor allem um den sportlichen Teil bzgl. Spielerpolitik kümmert, geht ihm Jochen A. Rotthaus bei betriebswirtschaftlichen Aufgaben zu Hand. Er kennt den Marktwert von 1899 Hoffenheim und macht sich die Möglichkeiten, die der Markt in Bezug auf Werbung dem Verein bietet, zu nutzen. Seine Aufgaben liegen vor allem in der Sponsorensuche und deren Betreuung.

5.1.2.3 Direktor für Sport- & Nachwuchsförderung Bernhard Peters

„Ich will die Jugendarbeit weiter optimieren, Talente in die Profimannschaft integrieren und mit Hoffenheim erfolgreich in der Ersten Liga spielen. Das System Hoffenheim soll als Ganzes funktionieren. Wir haben eine klare Vision, wir müssen dazu fleißig sein und die richtigen Entscheidungen treffen.“²⁸²

Mit diesem Ziel kam Bernhard Peters 2006 als Direktor für Sport- und Nachwuchsförderung nach Hoffenheim. Zuvor hatte er als Hockey-Nationaltrainer mit seiner Mannschaft 2002 und 2006 den WM-Titel erlangt. Anfang 2006 schlugen Bundestrainer Jürgen Klinsmann und Nationalmannschaftsmanager Oliver Bierhoff Peters für den Posten des DFB-Sportdirektors vor. Das DFB-Präsidium entschied sich gegen Peters und für Matthias Sammer. Peters bekam einen Platz im DFB-Kompetenzteam. Seine Kritik an der Spielweise der Nationalmannschaft bei der EURO 2008 führte zur Amtsenthebung. Die Verantwortlichen von 1899 Hoffenheim erkannten allerdings das Potential von Peters und nahmen ihn als Taktik-Experten für Rangnick unter Vertrag.²⁸³

So gibt er Rangnick Ratschläge bspw. im Bereich der richtigen Gewichtung von Belastung und Entlastung im Training. Vorrangig zuständig ist er jedoch für die Ausbildung im Bereich der Jugend- und Nachwuchsförderung sowie der Trainerweiterbildung.²⁸⁴

„Ich bin ein Freund der Variationen. Gerade dann, wenn Sie einen großen Erfolg geschafft haben, müssen Sie die Uhren wieder auf null stellen und sich in allen Bereichen hinterfragen und verändern. Sonst gleiten Sie zu sehr in Routine, Genügsamkeit und Satttheit ab. Und dann haben Sie schon verloren. Deswegen ist es wichtig, dass Sie neue Hierarchien in einer Mannschaft zulassen, neue Kommunikationsformen zwischen Mannschaft und Trainer ausprobieren, eine neuen Umgebung und neue Personen an das Team heranlassen. So ergeben sich Reizpunkte, an denen sich eine noch bessere Leistung entwickeln kann.“²⁸⁵

²⁸² www.welt.de (c), 05.07.2009

²⁸³ www.focus.de (b), 30.07.09

²⁸⁴ vgl. www.welt.de (c), 05.07.2009

²⁸⁵ Seeger/Domke 2008, 4

Hinter seinem Handeln steckt stets eine Botschaft. Die Feinarbeit wird mittels Individualtraining und Training für Geist und Seele geleistet. Eine Mannschaft lässt sich nur dann führen, wenn neben dem Sport auch die Persönlichkeit, der Charakter und letztendlich die Gefühle der einzelnen Spieler berücksichtigt werden. Um die optimale Leistung aus einem Spieler herauszuholen, ist die Persönlichkeitsentwicklung von extremer Bedeutsamkeit.²⁸⁶ „Die Elf Besten [ergeben] nicht zwangsläufig die Beste Elf“, sondern erst die Spieler, die charakterlich am besten zusammenpassen.²⁸⁷ Die Aufgabe des Trainers, so Peters, besteht darin, diese einzelnen Persönlichkeiten zu formen und zu fördern. Der Trainer ist sowohl Beobachter und Moderator, umgeben von einem Spezialistenteam, welches ihm in den jeweiligen Bereichen überlegen ist.²⁸⁸

5.1.2.4 Mannschaft

Beruhend auf der Tatsache, dass Fußball eine Mannschaftssportart ist und jedes Individuum in wechselseitiger Abhängigkeit zum Kollektiv steht, gilt: Je stärker der einzelne Spieler, desto stärker das Team. Um ein gutes Arbeitsumfeld für Spieler und Trainerstab herzustellen, ist Vertrauen und eine funktionierende Kommunikation, verbunden mit einem gemeinsamen Ziel, von enormer Wichtigkeit.²⁸⁹

Wie aus Kapitel 4.2.3 „Spielerverpflichtungen und Mitarbeiterpflichtungen“ hervorgeht, setzt 1899 Hoffenheim auf junge, dynamische und entwicklungsfähige Spieler. In der Teamführung wird neben dem fußballerischen Können auch die persönliche Entwicklung des Spielers gefördert, da dieser zu einer charakterstarken Spielerpersönlichkeit reifen soll.²⁹⁰ Um hierbei den Erwartungen von 1899 Hoffenheim zu entsprechen, müssen die Spieler neben Charaktereigenschaften wie Teamfähigkeit, Lernbereitschaft und Kritikfähigkeit, respektvoll mit der eigenen Mannschaft bzw. dem Gegner im Sinne des Fair-Play umgehen.

Anhand folgender Aussagen wird deutlich, dass die jungen Spieler sich zu einer gut funktionierenden Mannschaft entwickelt haben, in der Teamgeist und Teamwork groß geschrieben wird:

²⁸⁶ vgl. Peters 2008, 10

²⁸⁷ Putzing 2009, 54

²⁸⁸ Peters 2008, 264

²⁸⁹ vgl. Peters 2008, 149f.

²⁹⁰ vgl. www.welt.de (b), 27.06.2009

„Ich habe begriffen, worauf es ankommt, damit man etwas erreichen kann.“ (Sejad Salihovic)²⁹¹

„Ich trete jedem respektvoll gegenüber, denn ich sehe in erster Linie den Menschen darin. Doch ich verlange auch, dass man mir diesen zurückgibt. Respekt erwirbst du dir, indem die anderen sehen, dass du ihnen auf dem Platz helfen kannst.“ (Marvin Compper)²⁹²

5.1.3 Fremdbezogene Dienstleistungen

Zur Durchführung des Bundesligaspielbetriebs beziehen der Veranstalter DFB und die Heimmannschaft außenstehende Dienstleister ein. Diese reichen von Vermarktungs- oder Beratungsunternehmen über Versicherungsunternehmen bis zum Catering-Service. Der Einsatz von Ordnungsdienst, Polizei und Feuerwehr sowie des Roten Kreuzes zur Sicherheit von Spielern, Spielführung und Zuschauern, wird durch den DFB geregelt.²⁹³ Gemäß §21 Abs.1 Platzordnung, der Durchführungsbestimmung des DFB ist der Platzverein für die Sicherheit der Spieler, Schiedsrichter und Schiedsrichter-Assistenten verantwortlich.²⁹⁴ Nötige Absprachen sind diesbezüglich mit der Polizei zu treffen. Weiter hat der Platzverein für einen ausreichenden Ordnungsdienst zu sorgen. Bezüglich Ordnungsdienst legt § 26 Abs. 3 Ordnungsdienst, der Durchführungsbestimmung des DFB, fest, dass der Ordnungsdienst „an besonders sicherheitsrelevanten (neuralgischen) Orten der Platzanlage, die in Absprache mit der Polizei festgelegt werden, an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines gewerblichen Unternehmens gemäß §34 a GewO [Gewerbeordnung] zu übertragen“ ist.²⁹⁵

Um den Anforderungen der Ersten Hilfe durch das Rote Kreuz gerecht zu werden, legt § 16 Abs. 1 Erste Hilfe, der Durchführungsbestimmung des DFB fest, dass im Stadion mindestens ein großer Raum „für den Sanitäts- und Rettungsdienst mit der erforderlichen Ausstattung vorhanden“ sein muss.²⁹⁶

Im Bereich der Vermarktung ist seit Bestehen der Fußballbundesliga die Fernsehberichterstattung in Einzelverträgen zwischen der DFL (Inhaberin der Übertragungsrechte an der Bundesliga) und den jeweiligen Fernsehveranstaltern geregelt. Eingeschaltete Zwischenhändler ändern nichts an der Marktbeziehung zwischen DFL und den Medien. Die DFL verkauft alle relevanten Übertragungsrechte an den Rechteinhaber, der diese als Monopolist in seinem Sinn weiter verwerten kann. Die

²⁹¹ TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH (Hrsg.) 2008, 13f.

²⁹² TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH (Hrsg.) 2008, 11f.

²⁹³ Schilhaneck 2008, 76f.

²⁹⁴ www.dfb.de (d), 23.07.2009

²⁹⁵ www.dfb.de (d), 23.07.2009

²⁹⁶ www.dfb.de (d), 23.07.2009

Verkaufseinnahmen werden den Vereinen der Ersten und Zweiten Bundesliga zugeteilt, so dass 1899 Hoffenheim in der Zweiten Bundesliga durch TV-Einnahmen vier bis fünf Millionen Euro erhielt.^{297 298}

5.1.4 Veranstaltungsrechte

Das Veranstaltungsrecht setzt sich aus vielen Bestandteilen des Zivilrechts, des Öffentlichen Rechts und des EU-Rechts zusammen und bildet die gesetzliche Grundlage für die Durchführung einer Veranstaltung.²⁹⁹ Aufgrund der Komplexität einer Veranstaltung, wie einem Spiel der Ersten Fußball-Bundesliga, kann es zu zahlreichen Rechtsbeziehungen kommen. Eine Rechtsbeziehung zwischen Veranstalter, Besucher, Presse, Behörden, Technikern, etc. kann bspw. durch einen Vertrag in Form eines Arbeitsverhältnisses oder auch in Form eines Deliktes wie bspw. einem Verkehrsunfall mit Schadensersatz zu Stande kommen.³⁰⁰

In der Literatur lassen sich unterschiedliche Aussagen dazu finden, wer in der Bundesliga die Veranstaltungsrechte besitzt.³⁰¹

- Die Dachorganisation ist Veranstalter und Inhaber der Veranstaltungsrechte.
- Der gastgebende Profiklub ist Veranstalter und Inhaber der Veranstaltungsrechte.
- Sowohl Dachorganisation als auch gastgebender Profiklub sind Veranstalter und gemeinsamer Inhaber der Veranstaltungsrechte.

Hintergrund sind unterschiedliche gerichtliche Definitionsansätze, die zeitlich auseinander liegen. Aus einem Beschluss des Bundesgerichtshofes vom 11.12.1997 geht hervor, dass der Veranstalter derjenige ist, der sowohl in organisatorischer und finanzieller Hinsicht für die Veranstaltung verantwortlich ist, die Vorbereitung übernimmt und unternehmerisches Risiko trägt.

Folglich wären die gastgebenden Profiklubs als alleinige Veranstalter zu sehen. Sie tragen die Kosten (Stadionbau, Security, Betreuer, Vertrieb, Marketing, etc.), leisten Arbeit vor Ort (Vorbereitung und Koordination des Spieltages) und nehmen den direkten Erlös (Eintrittsgelder, Merchandising, Catering, etc.) ein. Für den professionellen Ligasport ist

²⁹⁷ vgl. Brandmaier/Schimany 1998, 47f.

²⁹⁸ Karle 2007, 44

²⁹⁹ vgl. Waetke 2009, 20

³⁰⁰ vgl. Waetke 2009, 30

³⁰¹ vgl. auch im folgenden Schilhaneck 2008, 77

diese Begriffsbestimmung allerdings ungeeignet, da sie nicht der Tatsache Rechnung trägt, dass ein Spiel an Wertigkeit gewinnt, sobald es im Rahmen eines Meisterschaftswettbewerbs stattfindet. Folglich ist sie nur für Freundschaftsspiele anwendbar. Das Defizit wurde durch einen modifizierten Veranstaltungsbegriff aufgehoben. Demnach ist Veranstalter, wer in organisatorischer und finanzieller Hinsicht verantwortlich ist oder mittels äquivalenter Leistungen die Veranstaltung zu einem vermarktungsfähigen Produkt macht.³⁰² Bezogen auf den Fußballsport bedeutet dies, dass sowohl die Dachorganisation als auch der gastgebende Profiklub Veranstalter sind und so bei beiden die Veranstaltungsrechte liegen.

Im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung muss deshalb die Dachorganisation bzw. die gastgebende Fußballmannschaft dafür Sorge tragen, dass alle behördlichen Genehmigungen eingeholt werden. Diese können baurechtliche Vorschriften sein, welche sich in Bau- und Nutzungsgenehmigungen aufteilen und vom Bau- oder Straßenverkehrsamt durchgeführt werden. Des Weiteren muss bei der Bewirtung von Gästen neben einem Gesundheitszeugnis eine Schankerlaubnis §2 Abs.1 Gaststättengesetz vorliegen, insbesondere wenn alkoholische Getränke ausgeschenkt werden. Um bei einer Großveranstaltung wie einem Bundesligaspiel Risiken in Form von Fanausschreitungen zu minimieren, ist der Betreiber bzw. Veranstalter, gemäß § 38 der Versammlungsstättenverordnung, dazu verpflichtet, neben polizeilichen Einsatz einen Sanitätsdienst bereitzustellen.³⁰³

Bei den vorgenannten Beispielen handelt es sich nur um einen Auszug aus allen Vorschriften, die bei einer Veranstaltung berücksichtigt werden müssen. Das Thema insgesamt ist so komplex, dass es einer separaten Abhandlung bedarf.

5.1.5 Kapitalaufwendungen

„Die Wahrheit liegt nicht mehr nur auf dem Platz, sondern zunehmend auch in der Bilanz“, wie Professor Tobias Kollmann zu verstehen gibt.³⁰⁴ Seit Jahren zeichnet sich bereits ab, dass die umsatzstärksten Vereine die oberen Tabellenplätze der Bundesliga belegen. Laut SPONSORS-Finanz-Check hat Hoffenheim in der Saison 2007/2008 einen Umsatz

³⁰² vgl. Schilhaneck 2008, 77

³⁰³ vgl. Waetke 2009, 261ff.

³⁰⁴ www.zeit.de (e), 19.06.2009

von ca. 25 Millionen Euro erwirtschaftet. Vergleichsweise hat FC Bayern München 286,8 Millionen Euro Umsatz erzielt (Spitzenwert) und den Meisterschaftstitel gewonnen.³⁰⁵

Mit Mäzen Dietmar Hopp sind die finanziellen Rahmenbedingungen in Hoffenheim gut aufgestellt. Der finanzielle Hintergrund hat es erst möglich gemacht, dass Trainer wie Rangnick oder Peters nach Hoffenheim gekommen sind. Hohe Kapitalaufwendungen wurden nicht für die Spielerpolitik, sondern im Bereich Infrastruktur und Nachwuchsförderung getätigt.³⁰⁶ Hoffenheims Finanzkraft bezogen auf die Spielerpolitik kann allerdings schon bald an Bedeutung gewinnen, denn in der Vergangenheit mussten Überraschungsmannschaften häufig den Verlust ihrer besten Spieler verkraften. Mit dem sportlichen Erfolg war deren Marktwert gestiegen und sie konnten vom Verein nicht mehr finanziert bzw. gehalten werden.³⁰⁷

5.1.6 Markenmanagement

Die Kommerzialisierung und Professionalisierung hat den Konkurrenzkampf der Vereine neben dem sportlichen Wettbewerb auch auf die wirtschaftliche Ebene ausgeweitet. Neben der Senkung der Ausgaben müssen die Vereine ihr Einnahmepotential besser ausschöpfen. Hier setzt die Bedeutung der Klubmarke an, da diese über das Potential, die Loyalität der bestehenden Anhängerschaft zu steigern, verfügt.³⁰⁸ Folglich rücken Marketinggesichtspunkte immer stärker in den Fokus der strategischen Überlegung von Sportklubs, wie etwa den Klubs der Fußball-Bundesliga.³⁰⁹

Jochen A. Rotthaus erklärt die Marketingherausforderung im Fußball damit, dass Fußball emotional sei und man alles machen könne „ so lange man nur gewinnt. Hat man Erfolg, ist man oben. Verliert man, ist man schnell wieder unten.“³¹⁰ Die Aufgabe des Vereins besteht darin, eine Marke zu schaffen, da die Marke häufig als wichtigster Vermögensgegenstand eines Vereins bezeichnet wird.³¹¹

Einflussfaktoren des Markenmanagements sind neben dem sportlichen Erfolg u.a. eine zielgruppenorientierte Kundenansprache, Erfassung der Kundenbedürfnisse, kontrollierte Diversifikation³¹² sowie ein professionell geführtes Management.³¹³

³⁰⁵ SPONSORS 02/2009, 10f.

³⁰⁶ Ausnahmen: Timo Hildebrand und einige millionenschwere Brasilianer wie Carlos Eduardo

³⁰⁷ vgl. Quitzau 2008, o.S.

³⁰⁸ Bauer/Exler/Sauer 2004, 0

³⁰⁹ Bauer/Sauer/Schmitt 2004, 1

³¹⁰ www.marketingverband.de, 04.08.2009

³¹¹ ebenda

³¹² Diversifikation: Ausweitung des Leistungsprogramms auf neue Produkte und neue Märkte (Gabler 2005)

³¹³ vgl. Bauer/Sauer/Schmitt 2004, 1ff.

5.1.6.1 Brand Equity

Mit der Bezeichnung Brand Equity³¹⁴ wird das Potential einer Marke ausgedrückt, welches sich aus den Komponenten Markenbekanntheit, Markensympathie, Markenassoziation und Markenloyalität zusammensetzt.³¹⁵ Die Markenbekanntheit steht für die Fähigkeit eines Konsumenten, sich an eine Marke zu erinnern oder diese zu erkennen. Dadurch entwickelt der Konsument Vertrauen zu der Marke, was letztendlich eine notwendige Bedingung für die Bildung, Entwicklung und Verknüpfung von Markenassoziationen ist.³¹⁶ Das Markenimage (2.2.3.2 Image) bildet hierbei die Summe aller Markenassoziationen.

Die Förderung durch Dietmar Hopp und der Aufstieg von der Regionalliga in die höchste deutsche Spielklasse hat 1899 Hoffenheim eine große öffentliche Plattform beschert. Medien berichten regelmäßig über die Geschehnisse in Hoffenheim und man spricht darüber, „nutzt“ sie und definiert sich gar über sie. Anhand von Public Relations (PR) Aktivitäten (bspw. Hoffenheim: B2C-Werbung mit der Firma Engelhorn/Unterstützung der Aktion „Peace one Day“³¹⁷ durch PUMA) seitens der Fußballunternehmen wird die Klubmarkenidentität weiter gefestigt und ausgebaut. Einen vergleichbaren Einfluss nimmt die Werbung ein, doch ist diese im deutschen Profisport nur wenig vertreten, da die Sportorganisationen die kostenfreie mediale Präsenz als ausreichend betrachten.³¹⁸ Dass das Markenpotential von 1899 Hoffenheim stetig zunimmt, zeigen die wachsenden Mitgliederzahlen (700 - Sommer 2006, 4.500- August 2009) und das große Interesse an 1899 Hoffenheim bei Sponsoren, wie Hauptsponsor „TV Today“ oder dem Sportartikelhersteller PUMA.^{319 320} Aus einer Studie des Sportrechtvermarkters Sportfive geht hervor, dass Hoffenheim auf der Beliebtheitsskala bereits den zweiten Platz vor FC Bayern München oder auch FC Schalke 04 belegt.³²¹

³¹⁴ ebenda: Brand Equity, in Deutschland häufig als Markenwert bezeichnet, lässt sich sowohl aus finanzorientierter als auch verhaltenwissenschaftlicher Perspektive messen. Bezogen auf verhaltenswissenschaftliche Perspektiven kommen für den Markenwert auch Bezeichnungen wie Markenstärke, Markenkraft, Markenvitalität oder Markenstatus zum Tragen.

³¹⁵ Zieschang/Klimmer 2004, 106

³¹⁶ Bauer/Sauer/Schmitt 2004, 9ff.

³¹⁷ Peace one day war urspr. ein Filmprojekt sowie eine Vision des Briten Jeremy Gilley. Das Projekt wurde 1999 ins Leben gerufen und erhält mittlerweile weltweite Unterstützung von Regierungen, Privatpersonen und Firmen. Im Zuge des Projektes werden weltweit Fußballspiele ausgetragen bei dem jedes Spiel als Symbol der vereinigenden Kraft des Sport und der Menschen zueinander stehen soll.

³¹⁸ Schilhaneck 2008, 126

³¹⁹ Brück 2008,26

³²⁰ www.tsg-hoffenheim.de (l), 14.08.2009

³²¹ vgl. HORIZONT Sportbusiness (b), 01.08.2009

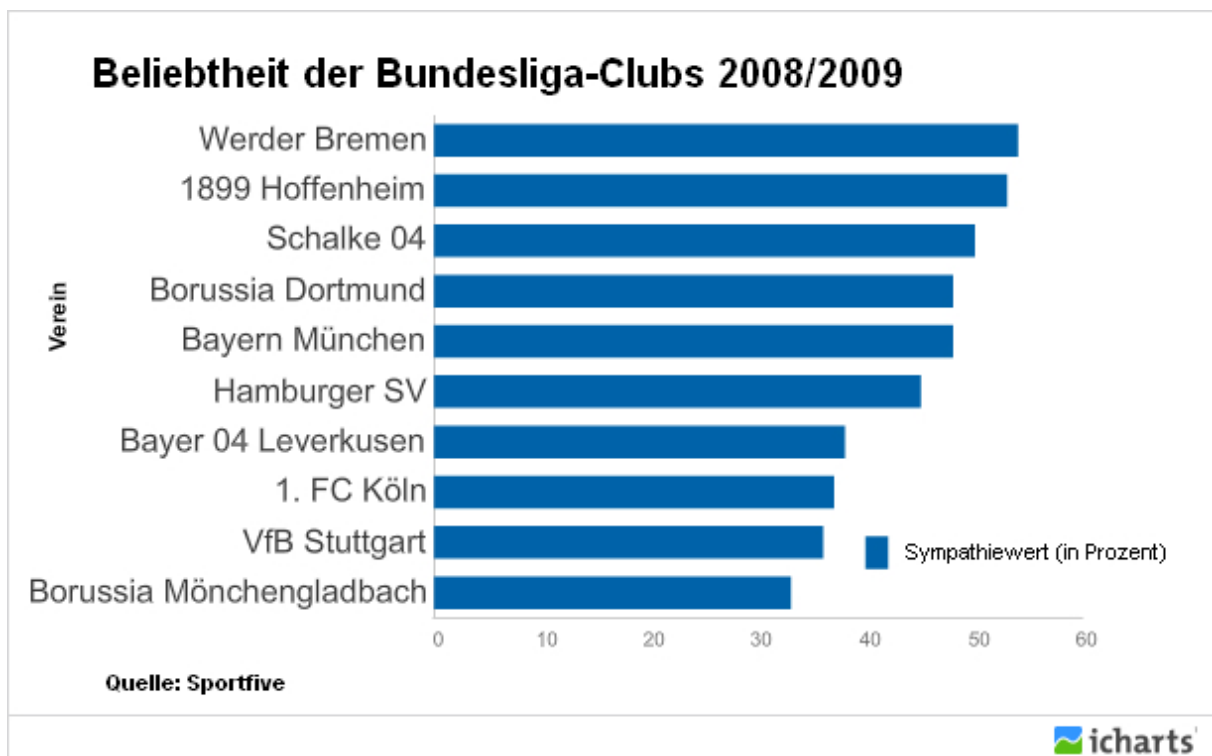


Abb. 4: Sportfive- Beliebtheitsranking³²²

Brand Equity und der frühzeitige Aufbau einer Marke können dem Verein langfristige Wettbewerbsvorteile verschaffen. Diese wirken sich positiv auf Mitglieder, Fans, Partner und Sponsoren aus. Zudem erleichtert es, etablierte Top-Spieler oder auch aussichtsreiche Nachwuchstalente anzuwerben und dauerhaft an den Verein zu binden. Das Gleiche gilt für leistungsfähige Mitarbeiter die zum Aufbau eines überlegenen Know-how beitragen- die Kraft der Marke beeinflusst „die Zukunft des Vereins“.³²³

5.1.6.2 Brand Value

Der wirtschaftliche Erfolg eines Vereins wird anhand des Brand Value ersichtlich.³²⁴ Dieser wird durch die zwei Faktoren Umsatz und Cashflow³²⁵ beschrieben. Wie bereits zuvor erwähnt, hat die TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH in der Spielzeit 2007/2008 einen geschätzten Umsatz von 25 Millionen Euro erwirtschaftet. Mit einem

³²² HORIZONT Sportbusiness (b), 01.08.2009

³²³ Zieschang/Klimmer 2004, 106f.

³²⁴ Zieschang/Klimmer, 2004, 107

³²⁵ Finanzielle Stromgröße, die den in einer Periode erfolgswirksam erwirtschafteten Zahlungsmittelüberschuss angeben soll.[...] Der Cashflow ist Ausdruck der Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens. (Gabler 2005)

Umsatz von 1,8 Milliarden Euro hat die DFL in der Saison 2007/2008 einen neuen Rekordumsatz erzielt, bei dem kein Erstligist einen Verlust ausweisen musste, wie der SPONSORs-Finanz-Check ergab.³²⁶ Lediglich vier Vereine (1.FC Köln sowie Alemannia Aachen) aus der Zweiten Bundesliga wiesen nach Abzug von Steuern, Zinsen und Abschreibungen eine negative Jahresbilanz auf.

Umsätze lassen sich durch die vier Produktgruppen Stadionbesuch, Medieninhalt, Sponsorenleistung und Verkauf von Merchandising-Artikeln generieren.³²⁷ Die Tatsache, dass vor Saisonbeginn 2009/2010 bereits alle 20.000 Dauerkarten erneut verkauft wurden, stellt für Geschäftsführer Rotthaus einen großartigen Vertrauensbeweis in die Mannschaft von 1899 Hoffenheim dar.³²⁸ Die Wettbewerbssituation hängt letztendlich vom Grad der Kapitalisierung der Markenattraktivität eines Vereins ab. Der wirtschaftliche Erfolg bildet die Grundlage für den sportlichen Erfolg, wobei der sportliche Erfolg das Markenpotential steigert. Die Herausforderung für die verantwortlichen Manager von Profisportklubs besteht darin, die Erfolgsspirale immer weiter nach oben zu schrauben oder zumindest konstant zu halten.³²⁹

5.1.7 Kundenbindungsmanagement

Unter Kundenbindungsmanagement (Customer Relationship Management) wird der Versuch eines Unternehmens verstanden, seine Nachfrager (direkte/indirekte Zuschauer, Medienpartner, Sponsoren, Lizenznehmer) stärker an sich zu binden.³³⁰ Als Ziel werden weitere zukünftige Geschäftsbeschlüsse (Verträge) mit ihm angestrebt. Da die Gewinnung neuer Kunden sehr kostenintensiv ist, versucht jedes Unternehmen, seinen vorhandenen Kundenstamm zu pflegen und dadurch ein Abwandern zu verhindern.³³¹ Anreize zur Pflege und Sicherung langfristiger Kundenbeziehungen finden sich in folgenden drei Punkten wieder:

- Der Ertragswert im Falle eines „Erstkaufes“ ist für das Unternehmen sehr gering. Die Profitabilität der Kunden steigt erst mit der Zunahme der Beziehungsdauer.
- Die Aufwendungen zur Pflege des vorhandenen Kundenstammes liegt deutlich unter den Kosten der Neukundenakquisition.

³²⁶ SPONSORs, 02/09, 10f.

³²⁷ Bauer/Sauer/Schmitt 2004, 8

³²⁸ vgl. www.tsg-hoffenheim.de (h), 27.07.2009

³²⁹ vgl. Zieschang/Klimmer 2004, 107

³³⁰ Schilhaneck 2008, 104

³³¹ vgl. Gabler 2005, 640ff.

- Treue, loyale Kunden übernehmen eine Multiplikatorfunktion und bilden in Krisenzeiten eine verlässliche Kundenbasis.³³²

Die Transaktionsbeziehungen (Zulieferer-Abnehmer- bzw. Dienstleister-Kunde-Beziehung) führen zu einer nachhaltigen Ergebnisverbesserung auf allen Zielmärkten, da ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen Sport, Wirtschaft, Medien und Zuschauern besteht. Ideal ist es, wenn es zu einem regelmäßigen Leistungskonsum kommt. Im Fußball bedeutet dies, dass die Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg -Tabellensituation, Gegner- und somit das ökonomische Risiko, reduziert wird. Die Vereine müssen zur Beeinflussung der Kunden-Klub-Beziehung entsprechende Bindungs- bzw. Pflegemaßnahmen in institutionelle Form bringen und im Klubzielsystem verankern.³³³

Geschäftsführer, Philipp Hasenbein, von Sportfive stellte fest, dass in den vergangenen Jahren das am stärksten wachsende Feld im Sportbusiness der VIP-Bereich war. Innerhalb der letzten vier Jahre hat der Anteil der Logen- und Business-Plätze in den deutschen Fußballstadien von 37.000 auf mehr als 47.000 (28%) zugenommen.³³⁴ Die Nachfrage ist mittlerweile größer als die vorhandene Kapazität. Adham Srouji, Marketings- und Vertrieb-Leiter bei 1899 Hoffenheim kann diesen Trend bestätigen: „bei uns haben rund 500 Unternehmen gebucht, weitere 325 Firmen stehen auf der Warteliste.“³³⁵ Die Kosten für eine Loge mit zwölf Sitzen beträgt in Hoffenheim pro Saison 76.000 Euro, während ein Business-Platz 3.600 Euro kostet -Mittelfeld im Hospitality-Wettbewerb.³³⁶ Das Geschäft rund um Hospitality bildet eine wichtige Einnahmequelle, deren Erträge für die Budget-Planung der Klubs sehr wichtig sind. Die Firmen nutzen das Angebot in erster Linie, um ihre eigene Kundenbindung zu erhöhen.

5.2 Externe Produktionsfaktoren

Die DFL sowie Zuschauer, Medien und Sponsoren lassen sich als externe Produktionsfaktoren der Dienstleistung Fußball verstehen. Auf der einen Seite konsumieren die Zuschauer den sportlichen Wettkampf, während sie ihn auf der anderen Seite durch ihre Unterstützung prägen. Den Medien und Sponsoren kommt ebenfalls eine doppelte Bedeutung zu. Einerseits sind sie Nachfrager, andererseits greifen sie durch das

³³² Schilhaneck 2008, 103f.

³³³ ebenda

³³⁴ www.handelsblatt.com (b), 04.08.2009

³³⁵ ebenda

³³⁶ ebenda

Einbringen materieller sowie immaterieller Produktionsgüter (Sendewagen, Kamerateams, Werbebotschaften) in den Produktionsprozess ein.³³⁷ Die DFL sichert den Spielbetrieb und ist für die Durchführung der Wettbewerbe verantwortlich.

Die in Kapitel 5.1 "Interne Produktionsfaktoren" aufgezeigte SWOT-Analyse (interne Stärken und Schwächen) wird nun um die externen Bedrohungen (Threats) und Möglichkeiten (Opportunities) von Hoffenheim erweitert.

Externe Bedrohungen (Threats)	Interne Schwächen (Weaknesses)
<p>Zuschauerrückgang</p> <p>Existenz weiterer Bundesligateilnehmer aus der Region</p> <p>Zunahme der Gewalt in Stadien</p> <p>Finanzeinbußen durch fehlende Erfolge</p> <p>Ausbleiben des sportlichen Erfolges und Abstieg aus der Ersten Bundesliga (Rückgang der TV-Einnahmen)</p> <p>Steigende Spielergehälter</p> <p>Konkurrenz durch andere Sportarten und Freizeitaktivitäten</p>	<p>Großes Interesse von Wirtschaft und staatlichen Institutionen aufgrund der Massenaufmerksamkeit</p> <p>Hoher Stellenwert des Fußballs in Deutschland</p> <p>Vermarktung des Gesamterlebnisses Fußball durch Ausbau des Entertainments/ Side-Events/ Familienevents</p> <p>Erschließung neuer Zielgruppen (Frauen, Kinder)</p> <p>Ausschöpfung des Potentials der Rhein-Neckar Arena sowie Vermarktungsmöglichkeiten (bsp. Neue Medien)</p> <p>Umsatzgenerierung im B2C-Bereich durch Cross Selling- und Up Selling-Potential</p> <p>Kundenbindung durch sportlichen Erfolg</p> <p>Förderung der jungen Spieler</p>

Tabelle 2: Externe Bedrohungen und Möglichkeiten von 1899 Hoffenheim im Rahmen einer SWOT-Analyse³³⁸

Hierbei zeichnet sich ab, dass 1899 Hoffenheim vor allem im Bereich des Marketings große Wachstumspotentiale besitzt. Dies lässt sich mit dem derzeitigen sportlichen Erfolg, der hohen Medienpräsenz und dem starken Zuschauerinteresse erklären. Den Erfolg der letzten Runde 2008/2009 gilt es in wirtschaftliches Kapital umzuwandeln, um Sponsoren und Zuschauer im Sinne des Kundenbindungsmanagement noch enger an den Verein zu binden.

³³⁷ vgl. Schilhaneck 2008, 77

³³⁸ eigene Darstellung

5.2.1 Deutsche Fußball Liga

Am 18. Dezember 2000 fand die Gründung des Ligaverbandes e.V. statt. Darin vereinen sich alle 36 Mitglieder der Ersten und Zweiten Bundesliga als gleichberechtigte Partner. Im Mai 2001 erfolgte die Gründung der hundertprozentigen Tochtergesellschaft DFL - Deutsche Fußball Liga GmbH.³³⁹ Zuständig ist die DFL für die operativen Aufgaben wie Spielbetrieb, Lizenzierung und Vermarktung, mit dem Ziel der „Erhaltung und Stärkung des professionell betriebenen Fußballs in Deutschland“.³⁴⁰ Der Geschäftsbereich Spielbetrieb übernimmt hierbei die Leitung der Lizenzligen sowie die Durchführung weiterer Wettbewerbe des Ligaverbandes. Im Mittelpunkt der Vermarktung steht die Vergabe der Übertragungsrechte der Lizenzligen an Fernsehen, Hörfunk und Internet. Für die Vereine ergibt sich der Vorteil, die Rechte an der Ersten und Zweiten Bundesliga aus ihrer Sicht optimal zu vermarkten. Der Bereich Lizenzierung besteht in der Umsetzung und Weiterentwicklung des früheren DFB-Lizenzierungsverfahrens. Dabei wird geprüft, ob die Vereine den Anforderungen (sportliche, technische, organisatorische und wirtschaftliche Kriterien) zur Teilnahme am Profi-Fußball-Wettbewerb entsprechen.³⁴¹

In erster Linie versteht sich die DFL als Dienstleister; primär für die Vereine, aber auch für die Öffentlichkeit, Sponsoren, Medien und Fans. Um die Bundesliga in jeglicher Hinsicht zu vermarkten, ist die Organisation des Spielbetriebs Voraussetzung.³⁴² In dieser Funktion muss dem Ligaverband bzw. der DFL bekannt sein, mit welchen Partnern und unter welchen Bedingungen die Vereine materiell bedeutsame Geschäftsbeziehungen eingehen. Dadurch möchte die DFL die Unabhängigkeit der Vereine wahren: Eine Einflussnahmen durch Dritte auf den Spielausgang, der Gefährdung des „fair play“ bzw. dem Ansehen der Liga soll durch die sachgerechte Einschätzung der Interessenlage zwischen Verein und Partner verhindert werden. Ansonsten wäre „die Einhaltung integritätsbezogener Regelungen des Ligastatuts nicht überprüfbar“.³⁴³

5.2.2 Zuschauer

Direkte Nachfrager der Dienstleistung Fußball sind die Zuschauer, welche sich in Stadionbesucher und Medienkonsumenten aufteilen. In der Saison 2008/2009 betragen

³³⁹ www.bundesliga.de (d), 04.08.2009

³⁴⁰ www.bundesliga.de (e), 04.08.2009

³⁴¹ vgl. Schewe/Littkemann 2004, 25ff.

³⁴² www.bundesliga.de (e), 04.08.2009

³⁴³ Zieschang/Klimmer 2004, 28

die Zuschauerzahlen laut DFB-Statistik pro Spiel der Ersten Bundesliga ca. 41.904 Zuschauer.³⁴⁴

Im Folgenden soll nun der Stadionbesucher analysiert werden. Der Stadionbesucher kann hinsichtlich Dauerkartenkunde und Tageskartenkunde unterschieden werden. Zur genaueren Differenzierung kann eine weitere Aufteilung in Steh- oder Sitzplatz-Kunde sowie Logen- oder Business-Seats-Kunde im Hospitality Bereich stattfinden.³⁴⁵

Die Nachfrage hängt neben den Opportunitätskosten³⁴⁶ anderer Produkte vor allem vom Ergebnis- und Unterhaltungswert der einzelnen Spiele ab. Als Ergebniswert kann ein positives Resultat in der Tabellenposition gesehen werden, welches die Wahrscheinlichkeit des sportlichen Erfolges erhöht und ein mögliches Erringen der Meisterschaft mit sich bringt. Viele Zuschauer identifizieren sich darüber hinaus mit dem sportlichen Erfolg „ihrer“ Mannschaft, was zur Folge hat, dass ihr eigenes Selbstwertgefühl gesteigert wird. Letztlich kann der Ergebniswert auch einen finanziellen Vorteil für den Zuschauer bringen, sofern dieser in einer Sportwette auf das richtige Ergebnis gesetzt hat. Der Unterhaltungswert ergibt sich aus der Dramatik und Spannung des Spiels (Emotionen) sowie der Servicequalität des gesamten Stadionbesuches (Anfahrt, Kartenkauf, Freizeitangebot, Vor- und Halbzeitprogramm, Heimfahrt). Während die Spiele früher als Klassenkämpfe beliebt und angesehen waren, fordert der heutige Stadionbesucher einen hohen Unterhaltungswert vor, während und nach dem Spiel.³⁴⁷

Neben dem wirtschaftlichen Aspekt (Stadionbesuch, Kauf von Merchandising-Artikeln) ist der Fußballverein auch kulturell und sozial auf den Zuschauer vor Ort angewiesen.³⁴⁸

Durch Gesänge, Beifall oder Pfiffe interpretiert dieser das Spiel und gibt ihm einen Rahmen. Das Stadionpublikum steht stellvertretend für das Medienpublikum und weckt durch sein Mitwirken (Anfeuern, Jubeln) oftmals erst die notwendige Motivation der Spieler und beflügelt sie zu besonderen Leistungen.

Das Medienpublikum verfolgt das Spiel über Fernsehen, Rundfunk und Internet. Die Spielvermittlung erfolgt durch Berichterstatter und technische Instrumentarien, welche die Wahrnehmung und das Unterhaltungserlebnis bestimmen. Als wichtigstes Medium kann das Fernsehen angesehen werden, da dieses sowohl optisch als akustisch dem Zuschauer das Spiel vermittelt. Selbst bei vollständiger Direktübertragung kann dem

³⁴⁴ www.dfb.de (f), 09.08.2009

³⁴⁵ vgl. Schilhaneck 2008, 87

³⁴⁶ Opportunitätskosten: entgangene Erträge oder Nutzen der besten, nicht realisierten Handlungsalternative (Gabler 2005)

³⁴⁷ Haas 2002, 19ff.

³⁴⁸ vgl. auch im folgenden Väth 1994, 156ff.

Zuschauer, aufgrund der Kameraführung, nur ein Ausschnitt des Spiels präsentiert werden. Zur Differenzierung bzw. um keine Konkurrenz (wirtschaftlicher Verlust) zum Stadionbesuch aufkommen zu lassen, muss laut Auflage des DFB, der Grossteil der Bundesliga- und DFB-Pokalspiele in Form zeitversetzter Kurzberichterstattung übertragen werden. Der Nutzen für Fernsehzuschauer besteht in dem Ergebnis, das der Ligaausschuss beim Verkauf der Übertragungsrechte erreicht. Verbunden mit hohen Einschaltquoten steigt der Werbewert der Vereine und der Spieler, was ihnen eine gute Ausgangslage für Sponsorenverträge bringt.

5.2.3 Fans

Im Gegensatz zum Zuschauer, der direkter Nachfrager der Dienstleistung Fußball ist, gilt der Fan als „begeisterter Anhänger von jemandem (besonders von Stars aus Sport und Film) oder etwas.“³⁴⁹ Dies lässt das Interesse des Vereins am Fan wachsen, da er neben dem Kauf einer Eintrittskarte oftmals zahlreiche Merchandisingartikel des Vereins erwirbt. Die Zahl der Fananhänger spiegelt sich auch bei der Kontaktierung von potentiellen Kunden/Sponsoren für den Verein positiv wider.

Für 1899 Hoffenheim, einem Verein, der in kurzer Zeit den Aufstieg in die oberste Spielklasse erlangt hat und noch keinerlei Tradition aufweisen kann, ist die Gewinnung und Mobilisierung von Fans eine der wichtigsten und schwersten Aufgaben. Da eine Fankultur wachsen muss, liegt die Aufgabe von 1899 Hoffenheim darin, die „Herzen der Menschen in der Region“ zu erreichen und „den Fußball zu einem Ereignis“ zu machen, „das Emotionen weckt und Menschen, Partner und Kunden zusammenbringt“.³⁵⁰ Aufgrund fehlender Tradition und weitreichender sportlicher Erfolge gibt es derzeit nur wenige Anhänger, die sich voll und ganz mit 1899 Hoffenheim identifizieren. Die Fan-Begeisterung hat aber mit dem Aufstieg in die Erste Bundesliga und dem Erlangen des Herbstmeistertitels deutlich zugenommen, genauso wie sich die Identifikation der Fans vorrangig über diesen Erfolg definiert. „Man kommt, wenn der Erfolg da ist, bleibt weg, wenn's mal gerade nicht gut läuft.“³⁵¹ Im Gegensatz zum klassischen Fan der „seiner“ Mannschaft auch in schweren Zeiten die Treue hält, zeigt der „Erfolgsfan“ nur solange Vereinsverbundenheit wie der Verein erfolgreich ist.³⁵² Bezogen darauf wird auch in Hoffenheim bei ausbleibendem Erfolg die Fan-Begeisterung abnehmen. 1899 Hoffenheim

³⁴⁹ Brockhaus GmbH 2005

³⁵⁰ Karle 2007, 44

³⁵¹ Lenhard 2002, 238 nach Bausenwein 2000, 174

³⁵² Lenhard 2002, 174f.

ist sich deshalb bewusst, dass „nur wenn [sie] attraktiv und erfolgreich weiterspielen, [...] die Begeisterung auf dem hohen Niveau gehalten werden“ kann.³⁵³

Ein loyales Fanverhalten kann anhand folgender Aktivitäten festgemacht werden: dem Stadionbesuch, dem Konsum der Liga-Spiele und weiterer Vereinsbeiträge in den Medien als auch dem Erwerb von Fan- bzw. Merchandising-Artikeln, dem Tragen der Vereinsfarben (Schal, Trikot, etc.) und der Teilnahme an Gesprächen/Diskussionen über den Verein.³⁵⁴

Der loyale Fan sorgt nicht nur für einen konstanten Einkommensstrom, sondern erhöht die Vereinsattraktivität für Sponsoren, Medienunternehmen sowie anderer kommerzieller Partner. Um den Fan enger an den Verein zu binden, werden bspw. im Rahmen des Kundenbindungsmanagements Rabatte auf Fanartikel und Dauerkarten für Mitglieder gegeben. Hinzu kommen häufig Vorverkaufsrechte auf Spitzenspiele (bspw. 1899 Hoffenheim gegen FC Bayern München), vereinsbezogene Präsente bei Stadionbesuchen oder Direktmarketing-Aktionen.³⁵⁵ Die Aufgabe des Marketings in Hoffenheim ist es, mittels spezifischer Strategien die Fan-Identität auszubauen bzw. zu stärken. Dies kann durch die Schaffung sportlicher „Feind“-Bilder oder mittels Programmen (gemeinsamer Fahrt zu Auswärtsspielen) zur Stärkung des Gemeinschaftserlebnisses geschehen.³⁵⁶

Seit der Saison 2001/2002 gibt es in Hoffenheim eine organisierte Fanszene. Der erste Fanclub ist der „Zwinger-Club“. Im Spätjahr 2008 zählte 1899 Hoffenheim bereits 53 Clubs mit Standorten in Berlin-Kreuzberg, Bonn, Kurpfalz sowie in Bangkok/Thailand oder auch in Brisbane/Australien.³⁵⁷ Laut Stand August 2009 hat die Zahl der Fanclubs auf über 100 zugenommen.³⁵⁸ Daran zeigt sich, dass der regionale Bezug zu einem Fußballverein in der heutigen Zeit keine ausschlaggebende Ursache zur Identifikation darstellt. Die Wahl der Vereinsangehörigkeit wird vielmehr an TV-Präsenz, Image und Erfolg festgemacht.³⁵⁹ Durch den Einsatz von regionalen Fanbetreuern und einem zentralen Beschwerdemanagement versuchen viele Vereine, die Wertschätzung „ihrer“ Fans zu erhöhen.³⁶⁰

³⁵³ Runde (b) 2009, o.S.

³⁵⁴ Bauer/Exler/Sauer, 2004, 1ff.

³⁵⁵ vgl. Bauer/Exler/Sauer, 2004, 1ff.

³⁵⁶ www.sponsors.de (d), 04.08.2009

³⁵⁷ vgl. Brück 2008, 137

³⁵⁸ www.tsg-hoffenheim.de (j), 17.08.2009

³⁵⁹ Lenhard 2002, 175

³⁶⁰ vgl. Bauer/Exler/Sauer 2004, 1

5.2.4 Medien

In der modernen Zeit leben Sport und Medien in einer vielschichtigen Symbiose, die sich durch die werbetreibende Wirtschaft finanziert. Neben Tageszeitung, Hörfunk und den sogenannten neuen Medien bildet das Fernsehen das Leitmedium.³⁶¹ Im Rahmen dieser Arbeit wird deshalb stellvertretend für die Medien das Fernsehen analysiert. Seit Jahren ist Fußball die Liebessportart der Deutschen (47% der Bevölkerung ist an Fußball stark interessiert), deren wichtigste Informationsquelle das Fernsehen aufgrund der technischen Möglichkeiten und der Aktualität in der Berichterstattung darstellt.^{362 363} Mit durchschnittlich 412 Millionen Euro pro Saison hat der Ligaverband die Medienrechte an der Fußballbundesliga für die nächsten vier Spielzeiten vergeben.³⁶⁴ Bis Saisonende 2012/2013 werden Premiere, ARD, ZDF, DSF und die Deutsche Telekom Rechthealter sein. Für die kommende Saison 2009/2010 sichert sich die Bundesliga dadurch ein Einkommen von 386 Millionen Euro, welches bis 2012/2013 auf 427 Millionen Euro ansteigt und auf das Konto der DFL bzw. deren Produktionstochter „Sportcast“ geht.³⁶⁵ Hinzu kommen Bildproduktionskosten, welche noch einmal sechs bis sieben Prozent der Lizenzsumme ausmachen. Premiere als privater Fernsehanbieter hat neben Web-TV-Rechte, das Recht erworben, alle Spiele der Ersten und Zweiten Bundesliga live, in Konferenz sowie als Erstverwertung im Pay-TV auszustrahlen. Die öffentlich-rechtlichen Sender hingegen haben bspw. neben Erstverwertungsrechten im Free-TV Verwertungsrechte in Dritten Programmen erworben. Durch die zentrale Vermarktung der DFL wird für alle Vereine der Lizenzligen eine Beteiligung an den Einnahmen -nach einem sich ändernden Verteilungsschlüssel- gewährleistet.³⁶⁶ Die hohen Kosten der Übertragungsrechte werden von den Vereinen bzgl. der Explosion der Spielergehälter durch die Auswirkung des Bosman-Urteils³⁶⁷ als Refinanzierungsinstrument angesehen.

Der Stellenwert des Fernsehens lässt sich einerseits an den hohen Senderechtkosten und der großen Verbreitung festmachen, wobei die Zuschauer vermehrten Wert auf die

³⁶¹ vgl. Hermanns/Riedmüller 2001, 531

³⁶² vgl. Bolten/Sauer/Groteloh 2009, o.S.

³⁶³ vgl. Vath 1994, 176ff.

³⁶⁴ SPONSORS 01/2009, 12ff.

³⁶⁵ ebenda

³⁶⁶ vgl. Müller 2000, 38

³⁶⁷ Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes (1995): Nach Vertragsende dürfen Profi-Fuballer in der EU ablösefrei zu einem anderen Verein wechseln. Weiter wurden bestehende Restriktionen für Ausländer im europäischen Sport abgeschaffen. Zurückzuführen ist das Urteil auf Jean-Marc Bosman der sich aufgrund einer zu hohen Ablösesumme seines Arbeitgebers in seiner Arbeitnehmerfreizügigkeit eingeschränkt sah.

Unterhaltungsfunktion der Fußballspiele Wert legen.³⁶⁸ ³⁶⁹ In Bezug darauf werden Fernsehübertragungen häufig als „Infotainment“ bezeichnet. Seit den 80er Jahren und der Aufteilung der Fernsehlandschaft in ein duales System konkurrieren der öffentlich-rechtliche Rundfunk und die privaten Fernsehanstalten um die besten Sendeplätze in der Fußballübertragung bzw. deren Berichterstattung, da die Aktualität für die Kundengewinnung von enormer Wichtigkeit ist.

In der Übertragung sehen die Sender eine strategische Bedeutung, die sich im Imagegewinn des Senders und der daraus resultierenden erhöhten Zuschaueranzahl widerspiegelt. Vorteile der Fernsehübertragung gegenüber dem Stadionbesuch liegen in der Budgetrestriktion. Durch die sehr gute Bildqualität kann der Zuschauer von zu Hause aus das Spielgeschehen quasi aus nächster Nähe mitverfolgen (örtliche Restriktion). Wird davon ausgegangen, dass der Zuschauer ein Fernsehgerät besitzt und seine Rundfunkgebühren zahlt, erlebt er die Bundesligaspieltage „kostenlos“ (finanzielle Restriktion). Aufgrund der gerafften Übertragung im Free-TV muss der Zuschauer weniger Zeit investieren und hat zudem die Möglichkeit, seine bevorzugte Magazinsendung mehrmals anzusehen (Wiederholungen) -die zeitliche Restriktion bleibt somit in einer anderen Weise bestehen.

Ein schlechterer Ergebniswert für die Fernsehübertragung liegt womöglich daran, dass der Ausgang eines Spiels erst zeitversetzt im Free-TV zu sehen ist. Dies begründet den Unterschied im Unterhaltungswert. Der Vorteil eines Stadionbesuches liegt darin, das Geschehnis live zu verfolgen während der Fernsehzuschauer aufgrund der Kameraeinstellung immer nur einen gewissen Teilausschnitt „live“ zu sehen bekommt. „Selbst das Live-Bild ist nicht das Original, sondern nur zweite Wirklichkeit, beeinflusst von Kamerastandpunkt und Objektivwahl, Regie, Schnittfolge, Beleuchtung, Geräusch und Kommentar“.³⁷⁰ Der hier aufgeführte Nachteil ist aber gleichzeitig auch der Vorteil des Fernsehens, da dem Zuschauer ein umfassenderes Bild der Spielaktion geboten werden kann und durch Interviews, Hintergrundberichterstattungen, Statistikauswertungen, etc. der Unterhaltungswert gesteigert wird.³⁷¹ Mit der Aufwertung des einzelnen Spieles zur Erhöhung der Einschaltquote können gleichzeitig höhere Werbeeinnahmen von werbenden Unternehmen erzielt werden, mit denen die Sender teilweise die Kosten der Übertragungsrechte refinanzieren. Einhergehend mit der Übertragung nimmt auch die Wahrnehmung des Vereins in der Öffentlichkeit zu. Im Stadionbereich profitieren hierbei

³⁶⁸ vgl. auch im folgenden Haas 2002, 6ff./28/34

³⁶⁹ vgl. auch im folgenden Vöth 1994, 181

³⁷⁰ Haas 2002, 18 nach Scheu 1999, 31

³⁷¹ vgl. Haas 2002, 32ff.

neben Trikotsponsor und Bandenwerbung alle TV-sichtbaren Sonderwerbformen. Die Präsenz und damit die öffentliche Wahrnehmung erhöht den Handlungsspielraum der Vereine bei Vertragsabschluss mit Sponsoren. In Folge dessen wird die Zugehörigkeit eines Vereins zu einer Spielklasse/Wettbewerb, verbunden mit einer TV-Übertragung, ein wichtiges Kriterium in der Budgetplanung des Vereinsmanagement sein.³⁷²

5.2.5 Sponsoren

„Sport braucht Sponsoring.“³⁷³ Das Sportsponsoring stößt in der Bevölkerung auf hohe Akzeptanz, da, wie die Sportfive-Studie „Affinitäten 3“ belegt, die Bevölkerung das Sponsoring nicht als reine Werbepattform sondern auch als Sportförderung empfindet, ohne die deutsche Sportler und Vereine auf internationaler Ebene nicht konkurrenzfähig wären.³⁷⁴

Das Sportsponsoring wird als eine „Leistungs-Gegenleistungs-Beziehung zwischen Sportanbietern wie bspw. Athleten, Mannschaften, Vereinen und Verbänden auf der einen Seite und Wirtschaftsunternehmen auf der anderen Seite“ verstanden.³⁷⁵ Die Absichten des Wirtschaftsunternehmen liegen in der Verwirklichung der eigenen Marketing- und Kommunikationsziele. Der Sportanbieter erhofft, seine sportlichen Ziele besser realisieren zu können, indem er seine „Marketing- und Kommunikationsrechte gegen Geld, Sachmittel und Dienstleistungen“ veräußert.³⁷⁶ Die Vereine der Fußball-Bundesliga beziehen einen Großteil ihrer Umsätze „nicht mehr allein aus dem Spielbetrieb, sondern vielmehr aus wirtschaftlichen Tätigkeiten aller Art.“³⁷⁷ Aufgrund der hohen medialen Aufmerksamkeit und der Beliebtheit der Sportart Fußball setzen viele Unternehmen ihre Sponsoringaktivitäten verstärkt in diesem Bereich ein. Hinzu kommt das emotional aufgeladene Umfeld, von dessen einzigartiger Atmosphäre der Sponsor bei der Bewerbung seines Produkts bzw. Dienstleistung profitieren kann. Die Werbeoptionen haben durch neue Stadionbauten sowie Möglichkeiten der interaktiven Werbung in den letzten Jahren stark zugenommen. Neben dem bekannten Trikotsponsoring und der klassischen Bandenwerbung haben mehr und mehr Sonderwerbformen Einzug in die

³⁷² vgl. Hermanns/Riedmüller 2001, 338ff.

³⁷³ Guthardt 2009, 28f.

³⁷⁴ ebenda.

³⁷⁵ Wehrheim 2005, 54

³⁷⁶ ebenda

³⁷⁷ Wehrheim 2005, 60

Bundesliga erhalten: CamCarpet³⁷⁸ am Spielfeldrand, Hospitality in den Stadien oder der Einsatz von Interviewwänden bei Pressekonferenzen, etc.. Im Gegensatz zur klassischen Werbung erhält der Sponsor durch das Sportsponsoring eine höhere Kontaktqualität und hat darüber hinaus die Möglichkeit, seine Zielgruppe in nicht-kommerzieller Situation anzusprechen.³⁷⁹ Der Nachteil eines Sponsoringengagements liegt in der Nicht-Planbarkeit des Erfolges. Der Erfolg der Werbemaßnahmen ist stark mit dem sportlichen Erfolg verknüpft. Somit stellt die Sponsoringaktivität oftmals ein Risiko für das Wirtschaftsunternehmen dar. Hinzu kommt das Risiko, dass während der gesamten Vertragslaufzeit nicht dauerhaft sichergestellt werden kann, dass das tatsächliche Image der gesponserten Mannschaft deckungsgleich mit dem Image ist, welches vermittelt werden soll. Auf der anderen Seite ist für das Fußballunternehmen wichtig, darauf zu achten, dass durch die Zusammenarbeit keine Abhängigkeit vom Sponsor entsteht. Dies könnte eine fehlende Glaubwürdigkeit des sportlichen Wettkampfergebnisses mit sich bringen, welches das Interesse des Zuschauers sinken lassen würde.³⁸⁰

Bei der Sponsoren-Akquise steht für den Verein die Einnahmen an erster Stelle.³⁸¹ Gleichzeitig ist er an einer möglichst intensiven und langfristigen Beziehung interessiert. Um dem Anspruch des sponsernden Unternehmens gerecht zu werden, liegt die Aufgabe des Vereins darin, sich verstärkt als Dienstleister des Sponsors und dessen Kunden zu verstehen. Die Beziehung zwischen Sponsor und Gesponsertem sollte daher über die einfache Logoplatzierung sowie die gängigen Werbemaßnahmen hinausgehen. Um einen langfristig glaubwürdigen Markenauftritt zu schaffen, muss das Image des Unternehmens zu dem des Vereins passen. Darüber hinaus sollte sichergestellt sein, dass das Vereinsimage nicht von dem Image des Wirtschaftsunternehmens überlagert wird.

1899 Hoffenheim gliedert seine Partnerschaften bzw. Sponsoringaktivitäten in die Bereiche Hospitality, Bandenwerbung, Videowandwerbung, Print- und Onlinewerbung sowie PR, Events und Promotion. Hierbei können die Unternehmen exklusive Kommunikations- und Werberechte erwerben. Diese reichen von Nutzungsrechten an der Wort und Bildmarke „1899 Hoffenheim“ über TV relevante Stadionwerbung hin zu Anzeigen in Stadionmagazinen und Saisonguides. Hinzu kommt die Möglichkeit der

³⁷⁸ Kombination der englischen Kurzform für Camera und Carpet (Teppich). Die Carpets sind so gestaltet, dass sie aufgrund des Kamerawinkels für den Betrachter den Eindruck erwecken als würden sie sich aufrichten. Der TV-Zuschauer hat daraufhin den Eindruck als stünde eine Bande direkt neben dem Tor.

³⁷⁹ vgl. auch im folgenden Wehrheim 2005, 54f./60ff.

³⁸⁰ vgl. Haas 2007, 37

³⁸¹ vgl. auch im folgenden Wehrheim 2005, 54f./60ff.

Online Werbung, PR Maßnahmen mit der Mannschaft sowie zahlreichen Promotion Aktivitäten bei Heimspielen. Abgerundet wird das Angebot durch den Sektor Hospitality sowie der Option zur Durchführung von Events in der Rhein-Neckar Arena. Die derzeitigen Sponsoren bzw. Partner finden sich in der folgenden Sponsorenpyramide aufgelistet.³⁸²



Abb. 5: Sponsorenpyramide³⁸³

Mit TV Digital als Haupt- und Trikotsponsor hat 1899 Hoffenheim einen Partner gefunden, der für 2,5 Millionen Euro pro Saison neben dem Trikotsponsoring alle üblichen Werbenutzungsrechte -Nutzung von Werbeflächen im Stadion und Titelnutzungsrechte-

³⁸² vgl. www.tsg-hoffenheim.de (k), 17.08.2009

³⁸³ In Anlehnung an www.tsg-hoffenheim.de (k), 17.08.2009

zugesprochen bekommen hat.³⁸⁴ Sowohl die Programmzeitschrift TV Digital als auch 1899 Hoffenheim sind zwei aufstrebende Marken „die sich in den vergangenen Jahren überaus erfolgreich entwickelt haben und deshalb perfekt zueinander passen. Beide Partner sind auf Erfolg, Wachstum und Zukunft ausgelegt.“³⁸⁵ Seit der Markteinführung 2004 hat TV Digital mit einer Auflage von 2 Millionen im Segment der hochpreisigen TV-Magazine nach eigenen Angaben die Marktführung übernommen. Da die Reichweite nicht analog zur Auflagenzahl ist, will TV Digital durch das Engagement bei 1899 Hoffenheim den Markenbildungs-Prozess wie auch die Weiterbildung voranbringen, um letztlich höhere Erlöse auf dem Anzeigenmarkt zu erzielen.³⁸⁶ Der Schriftzug von TV Digital findet sich aufgrund des Titelsponsorings auf dem Dress der Spieler wider, die von dem Sportartikelhersteller Puma ausgerüstet werden. Puma löste Nike mit einem Ausrüstervertrag bis 2014 ab. Ausgestattet werden hierbei die Lizenzmannschaft, die U23-Mannschaft sowie die Jugend- und Frauenmannschaft von Hoffenheim. Katharina Le Thierry, Geschäftsführerin Puma Central Europe, begründet das Engagement damit, dass 1899 Hoffenheim aufgrund der „beispiellosen Erfolgsgeschichte“ und dem leidenschaftlich gespielten Fußball „der ideale Partner“ für Puma sei.³⁸⁷

Ein zusätzlicher Sponsor mit regionalem Bezug konnte mit der Audi AG gefunden werden, die einen Produktionsstandort im 30 Kilometer entfernten Neckarsulm besitzt. Sowohl Trainer als auch Offizielle von 1899 Hoffenheim werden hierbei mit Fahrzeugen ausgestattet. Im Gegenzug präsentiert sich Audi als neuer Business-Team-Partner durch die Präsenz im Stadion. Kooperationen bei Anzeigen und in Werbespots als auch weitere gemeinsame zukünftige Aktionen sind bereits in Planung. Mit Audi als Partner gehört Hoffenheim zur erfolgreichen Fußball-Familie der Audi AG, in der sich Top-Vereine wie FC Bayern München, Hamburger SV, Hertha BSC Berlin sowie internationale Spitzenklubs wie Real Madrid, FC Barcelona oder der AC Mailand wiederfinden.³⁸⁸

6. Zusammenfassung und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurde das Phänomen Hoffenheim im Rahmen der Vereinsvorstellung und der Betrachtung des Projekts 1899 Hoffenheim beleuchtet und im Hinblick auf die internen und externen Produktionsvoraussetzungen untersucht.

³⁸⁴ www.sponsors.de (e), 22.07.2009

³⁸⁵ www.sponsors.de (e), 22.07.2009

³⁸⁶ vgl. Klewenhagen/Primke 2008, 34

³⁸⁷ www.sponsors.de (f), 13.07.2009

³⁸⁸ vgl. www.achtzehn99.de, 22.08.2009

Dem Phänomen Hoffenheim werden neben Begeisterung und Lob auch Hass und Neid entgegengebracht. Häufig sehen Kritiker in Dietmar Hopp die Verkörperung des kommerziellen Fußballs in Deutschland, bei dem nicht mehr das fußballerische Können bzw. die Leidenschaft am Spiel für den Erfolg, sondern die Finanzkraft eines einzelnen Investors ausschlaggebend ist.

Betrachtet man die Vereine der Erste Bundesliga unter dem Gesichtspunkt der Umsatzgröße und des Tabellenplatzes, so zeichnet sich bereits seit Jahren ab, dass immer die gleichen Vereine um die oberen Tabellenplätze spielen. Hinzu kommen jetzt die Vereine Wolfsburg, Leverkusen und Hoffenheim, die durch ihre Eigentümer oder ihre Finanzierstruktur an Stärke gewonnen haben. Die restlichen Vereine wie bspw. Energie Cottbus, Arminia Bielefeld oder Hannover 96 stehen im Vergleich hierzu für Vereine mit geringer Finanzkraft, die in Zukunft große Probleme mit ihrer Wettbewerbsfähigkeit erhalten werden. Über die Jahre hinweg hat sich die Fußball-Bundesliga zu einer Klassengesellschaft entwickelt, deren Zustand sich womöglich nur durch finanzielle Unterstützung externer Investoren aufheben lassen kann. Um den finanzschwachen Vereinen ansatzweise eine Chancengleichheit zu ermöglichen, müsste jedoch die 50+1 Regel gelockert werden. Wahrscheinlich würde dies allerdings zu großen Widerständen seitens großer Vereine wie dem FC Bayern München oder dem Hamburger SV führen, da diese sich neben dem sportlichen Markt auch den wirtschaftlichen Markt aufgeteilt haben und keine weitere Konkurrenz wünschen. Gerade diese großen Vereine, die sich ihren Stellenwert im deutschen Fußball durch jahrelangen sportlichen Erfolg und eine treue Fanbasis aufgebaut haben, sehen es deshalb nicht gerne, wenn Vereine wie Hoffenheim durch externe Gelder plötzlich auf Augenhöhe mit ihnen stehen.

Trotz aller Kritik muss anerkannt werden, dass der Profifußball zu einem Wirtschaftsgut geworden ist. Laut der renommierten Wirtschafts- und Beratungsgesellschaft Deloitte, die in einer jährlichen Studie, „Annual Review of Football Finance“, die Finanzdaten im europäischen Spitzenfußball untersucht, heißt es, dass die Fußball-Bundesliga wirtschaftlich gesund sei und trotz weltweiter Wirtschaftskrise gute Perspektiven habe. Anzumerken ist hierbei, dass die Zahlen aus der Saison 2006/2007 stammen und die Rezession zum damaligen Zeitpunkt in Deutschland noch wenig zu spüren war. Was die Gesamteinnahmen angeht, nahm die Bundesliga mit 1,4 Milliarden Euro den zweiten Platz hinter der englischen Premier League (2,3 Milliarden Euro) ein.³⁸⁹ In der Saison

³⁸⁹ Weilguny 2008, 38

2007/2008 ist der europäische Fußballmarkt nochmals um 1 Mrd. Euro auf 14,6 Mrd. Euro gewachsen.³⁹⁰

Nach Dan Jones, Partner der Sport Business Group bei Deloitte, wird die Saison 2009/2010 Aufschluss darüber geben, ob sich die „Big-Five“-Ligen (Deutschland, England, Frankreich, Italien und Spanien) in der momentan schwierigen Wirtschaftslage behaupten können.³⁹¹

„Vor allem die Verkäufe von Saisonkarten und die Erneuerung von Sponsorenverträgen werden für die Umsatzentwicklung entscheidend sein. Es stimmt zuversichtlich, dass die Zuschauerzahlen 2008/2009 in allen fünf Ligen um insgesamt 2% angestiegen sind. Zudem haben sich die Bundesliga, die französische Ligue 1, die Premier League sowie die großen Clubs der Primera División langfristige Verträge über die Senderecht gesichert, die einen beträchtlichen Teil des Gesamtumsatzes ausmachen. Die größte Herausforderung könnte darin bestehen, die kommerziellen Einnahmen und die Verkäufe von Corporate-Hospitality-Tickets im oberen Preissegment auf demselben Niveau zu halten und gleichzeitig die Lohn und Kosteninflation zu bewältigen.“³⁹²

In diesem Rahmen wird auch 1899 Hoffenheim in der Saison 2009/2010 um weitere Sponsoren und Zuschauer bzw. Fans kämpfen müssen. Mit Dietmar Hopp haben sie zwar einen finanzkräftigen Mäzen gefunden, doch wie dieser bereits angekündigt hat, soll sich der Verein nach Möglichkeiten in ein oder zwei Jahren selbst tragen. Dass das Modell von 1899 Hoffenheim bisher gut funktioniert, zeigt der siebte Platz am Ende der Saison 2008/2009. Verletzungen sowie Sperrungen einzelner wichtiger Stammspieler haben allerdings gezeigt, dass auch in Hoffenheim für den Sieg hart gekämpft werden muss. Mit der Infrastruktur, dem Mannschafts- und Mitarbeitergefüge sowie Dietmar Hopp als Förderer sind zwar gute Grundvoraussetzungen geschaffen worden, doch letztendlich wird an jedem Spieltag neu über Sieg und Niederlage entschieden.

Der Start in die Erste Bundesliga zur Saison 2008/2009 war von einer Siegesserie und großer Euphorie geprägt. Schon die Rückrunde verlief alles andere als glücklich und so möchte man in Hoffenheim in der neuen Saison 2009/2010 wieder an die alten Erfolge der vorausgegangenen Hinrunde anknüpfen. Zurückkommend auf die Frage, ob Hoffenheim ein Phänomen oder gar ein Wunder sei, lässt sich abschließend sagen, dass es sich bei 1899 Hoffenheim wohl eher um ein geplantes Wunder handelt, welches mit viel Fleiß und fachlicher Kompetenz wahr wurde.

³⁹⁰ Mannakee/Igoe 2009, o.S.

³⁹¹ vgl. Horizont Sportbusiness (c), 19.08.2009

³⁹² Mannakee/Igoe 2009, o.S.

Literaturverzeichnis

Bücher

Beck, C.H. (Hrsg.): Bürgerliches Gesetzbuch. 58.Auflage, München 2006

Beck, C.H. (Hrsg.): Handelsgesetzbuch. 44.Auflage, München 2006

Brandmaier, Sonja/ Schimany Peter: Die Kommerzialisierung des Sports. Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport mit einem Interview mit Uli Hoeneß, Manager des FC Bayern München. Band 5, Hamburg 1998

Brockhaus GmbH (Hrsg.): Der Brockhaus in zehn Bänden. Leipzig 2005

Brockhaus GmbH (Hrsg.): Der Sport Brockhaus. Alles von A bis Z. 5. Auflage, Mannheim 1989

Brück, Wolfgang: Das Wunder von Hoffenheim. Von der Kreisklasse bis in die Bundesliga. Heidelberg 2008

Elter, Vera-Carina: Verwertung medialer Rechte der Fußballunternehmen. Vermarktung und Refinanzierung im Sport. Band 8, Berlin 2003

Gabler, Th. (Hrsg.): Gabler Wirtschafts Lexikon. 16. Auflage, Wiesbaden 2005

Galli, Albert/Gömmel, Rainer/Holzhäuser, Wolfgang et al.: Sportmanagement. Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre Steuern und Recht für den Sportmanager. München 2002

Haas, Oliver: Controlling der Fußballunternehmen. Management und Wirtschaft in Sportvereinen. Band 7, Berlin 2002

Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian: Management-Handbuch Sportmarketing. München 2001

Karsch, Tobias: Der Fußballbundesligaverein als Wirtschaftsunternehmen und Arbeitgeber. Ausgewählte Rechtsprobleme. Baden-Baden 2006

Lenhard, Michael: Vereinsfußball und Identifikation in Deutschland. Phänomen zwischen Tradition und Postmoderne. Band 32, Hamburg 2002

Müller, Michael: Der deutsche Berufsfußball- vom Idealverein zur Kapitalgesellschaft. Band 30, Berlin 2000

Peters, Bernhard: Führungsspiel. 2. Auflage, München 2008

Schewe, Gerhard (Hrsg.)/ Littkemann, Jörn (Hrsg.): Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive. 2. Auflage, Schorndorf 2004

Schilhaneck, Michael: Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen. Konzepte und Begründungen für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement. Wiesbaden 2008

Schilhaneck, Michael: Vom Fußballverein zum Fußballunternehmen. Medialisierung, Kommerzialisierung, Professionalisierung. Band 1, Berlin 2006

Trosse, Hans-Dieter: Die erfolgreiche Mannschaft. Untersuchungen und Ergebnisse aus der Fußball- und Handballbundesliga. Aachen 2003

Väth, Heinrich: Profifußball. Zur Soziologie der Bundesliga. Frankfurt/Main 1994

Waetke, Thomas: Grundzüge des Eventrechts. 2.Auflage, Karlsruhe 2009

Wehrheim, Michael (Hrsg.): Marketing der Fußballunternehmen. Sportmanagement und professionelle Vermarktung. Band 12, Berlin 2005

Zeltinger, Julian: Customer Relationshipmanagement in Fußballunternehmen. Erfolgreiche Kundenbeziehungen gestalten. Berlin 2004

Zieschang, Klaus(Hrsg.)/Klimmer, Christian (Hrsg.): Unternehmensführung im Profifußball. Symbiose von Wirtschaft und Recht. Berlin 2004

Zollondz, Hans-Dieter (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement. Oldenbourg 2001

Hochschulschriften

Schuhmann, Frank: Professionalisierungstendenzen im deutschen Fußball aus sportökonomischer Perspektive. Schwetzingen 2005

Wilhelms, Christian: Strategische Management professioneller Fußballclubs und Erstellung einer beispielhaften Balanced Scorecard. Trier 2007

Sonstige Schriften

Bauer, Hans H./ Exler, Stefanie/ Sauer, Nicola: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Mannheim 2004

Bauer, Hans H./ Sauer, Nicola E./ Schmitt, Philipp: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga. Mannheim 2004

Zeitschriften-/Zeitungsverzeichnis

Biermann, Christoph/ Wulzinger, Michael: „Fußball ist immer Zukunft“. In: Der Spiegel, 52/2008, 78

Bolten, Bärbel/ Sauer, Ulrich/ Groteloh, Bastian: Interest in sports- Die europäischen Sportmärkte. In: Ipsos response, Sponsoring Newsletter, 03/2009

Brück, Wolfgang: Heimspiele der Hinrunde. „Zuhause“ in Mannheim eine Macht, In: Rhein-Neckar-Zeitung, Sonderbeilage, 23.01.2009, 32

Dankert, René: Anstoß zum Klassiker eines neuen Bundesliga-Zeitalters. Fußball-Rekordmeister Bayern München erwartet Hopps freches Wunderkind 1899 Hoffenheim in der Rolle des Abfangjägers. In: Badische Neueste Nachrichten, Ausgabe 283, 04.12.2008, 3

Eisenberg, Christiane: Fußball als globales Phänomen. Historische Perspektiven. In: bpb: Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, 21.06.2004, 7

Fan-Studie. FC Barcelona weiter beliebtester Fußballclub Europas. In: SPONSORs, 03/2009, 51

Finanzzahlen. Bayern überholt Chelsea beim Umsatz. In: SPONSORs, 03/2009, 50

Hauschke, Jens: Ralf Rangnick. Vom belächelten Professor zum lachenden Erfolgstrainer, In: bpa sportpresse GmbH, 01/2009, 22ff.

Henn, Joachim: Hoffenheims Superlativ. Die meisten Baustellen. In: 11 Freunde, Ausgabe 69, Sonderausgabe Saison 2007/2008, o.S.

Henninger, Kai: Gelungener Einstand der Leihgabe. Sanago fühlt sich in Hoffenheim bereits wohl/ Hildebrands Pech beim Comeback. In: Badische Neueste Nachrichten, Ausgabe 26, 02.02.2009, o.S.

Hoffenheim pflegt Image. Kleinlauter Spitzenreiter. In: Badische Neueste Nachrichten, 05./06.01.2009, 1

Horeni, Michael: Im Gespräch: Marcel Lucassen, Techniktrainer bei 1899 Hoffenheim. „Was Trainer nicht können, trainieren sie nicht“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr.36, 12.02.2009, 30

Karle, Roland: Die etwas andere Fußball-Firma, In: Absatzwirtschaft, Ausgabe 7, 01.07.2007, 44

Kächele, Wolfgang: „Sinsheim hat eine Chance wie niemals zuvor“. OB Rolf Geinert gilt als „Vater des Stadions“- Im Interview erzählt er, wie das Stadion nach Sinsheim kam, In: Rhein-Neckar-Zeitung, Sonderbeilage, 23.01.2009, 26f.

MedicalSportsNetwork (Hrsg.): Das Phänomen Hoffenheim. In: MedicalSportsNetwork, 06/2008, 14f.

Medienrechte Fussballbundesliga. „Ein vorzeigbares Ergebnis“. In: SPONSORs, 01/2009, 12ff.

Moll, Christoph: Bauwerk der Superlative. Die neue Rhein-Neckar-Arena unter der Lupe. In: Rhein-Neckar-Zeitung, Sonderbeilage, 23.01.2009, 4

Putzing, Peter: Hoffenheims Scouting-System. Mit akribischer Arbeit zum Erfolg!, In: bpa sportpresse GmbH, 01/2009, 54ff.

Retzbach, Tobias: Vom Neuling zum Angstgegner. Mäzen Dietmar Hopp und Trainer Ralf Rangnick machten die TSG 1899 Hoffenheim so erfolgreich- Eine Analyse, In: Rhein-Neckar-Zeitung, Nr. 292, 15.12.2008, 6

Sieger, Markus/Lindemaier, Steffen: Die neue Heimat ist eröffnet!, In: achtzehn99 Stadionmagazin, Ausgabe 10, 31.01.2009, 18ff.

Sohns, Michael: Interview mit Dietmar Hopp, Mitbegründer und Großaktionär SAP. „Ganz gewiss kein reines Hobby“. In: SPONSORs, 12/2005, 36

SPONSORs Finanz- Check Fußballbundesliga. Rekordumsatz von über 1,8 Mrd. Euro. In: SPONSORs, 02/2009, 10f.

Sportfive-Studie Affinitäten 3. „Sport braucht Sponsoring“. In: SPONSORs, 01/2009, 28f.

TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH (Hrsg.): Marvin Compper. „Wenn der Wille vorhanden ist, erreicht man auch was“, In: achtzehn99 Stadionmagazin, Ausgabe 12, 16.03.2008, 11f.

TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH (Hrsg.): Sejad Salihovic. „Ich habe begriffen, worauf es ankommt, damit man etwas erreichen kann“, In: achtzehn99 Stadionmagazin, Ausgabe 11, 09.03.2008, 13f.

Vöpel, Henning/Steinhardt, Max: Wirtschaftsfaktor Fußball. Globale Entwicklung und die regionalwirtschaftlichen Potenziale des HSV, In: Studie im Auftrag der HSV Nordbank, 05/2008, 7

Wagner, Stefan: Zustimmung von allen Seiten. Trainingszentrum entsteht in Zuzenhausen, In: Badische Anzeigen Zeitung, Sonderbeilage: Die Eröffnung der Rhein-Neckar-Arena. Fußball-Bundesliga mit 1899 Hoffenheim, 17.01.2009, 16

Weilguny, Michael: Sportstätten. Fehlkalkulation Stadionbau. In: SPONSORs, 08/2008,36

Weilguny, Michael: 17. Auflage „Annual Review of Football Finance“. Europas Fußball auf Wachstumskurs, In: Sponsors, 07/2008, 38

Willeke, Stefan: Kapitalismus ist auffem Platz. In: Die Zeit, Nr.47, 13.11.2008, o.S.

Elektronische Quellen

ZDF Mediathek: Das aktuelle Sportstudio. Rangnick und sein „Modell“ Hoffenheim. 24.08.2008, <http://www.zdf.de/ZDFmediathek/content/9602?inPopup=true#>, 02.07.2009

ARD Mediathek, Nahaufnahme. Das Wunder von Hoffenheim. 04.12.2008, <http://www.ardmediathek.de/ard/servlet/content/1170654>, 22.02.09

Internetquellen

www.abendblatt.de: Gerüchte in England halten sich hartnäckig. Will Abramowitsch den FC Chelsea verkaufen?, 18.01.2009, <http://www.abendblatt.de/sport/article145036/Will-Abramowitsch-den-FC-Chelsea-verkaufen.html>, 19.06.2009

www.achtzehn99.de: Business. Audi & Sanofi Pasteur MSD neue Business Team Partner von 1899 Hoffenheim, 09.02.2009, <http://achtzehn99.de/audi-und-sanofi-pasteur-msd-neue-business-team-partner-von-1899-hoffenheim-2/>, 22.08.2009

Anpffiff ins Leben e.V.: Das Dietmar-Hopp-Jugendförderkonzept, <http://www.anpffiff-ins-leben.de/>, 16.07.2009

Bauer, Florian: Phänomen TSG Hoffenheim-Teil 1, 16.08.2008, <http://www.kurier.at/interaktiv/blog/fankurve/190814.php>, 05.07.2009

Bauer, Florian: Phänomen TSG Hoffenheim-Teil 2, 25.08.2008, <http://www.kurier.at/interaktiv/blog/fankurve/193191.php>, 05.07.2009

Buchenberg, Wal: Fußball-Kapitalismus (reloaded), 18.05.2006, <http://www.trend.infopartisan.net/trd0506/t380506.html>, 30.07.2009

www.bundesliga.de (a): Historie, <http://www.bundesliga.de/de/historie/teams/1899-hoffenheim/historie.php>, 20.07.2009

www.bundesliga.de (b): Die Rückkehr des verlorenen Sohnes, 10.12.2008, <http://www.bundesliga.de/de/liga/clubs/1899-hoffenheim/index.php>, 05.07.2009

www.bundesliga.de (c): 1899 Hoffenheim fordert die Bayern zum Titelkampf, 15.12.2008, <http://www.bundesliga.de/de/liga/clubs/1899-hoffenheim/index.php>, 25.06.2009

www.bundesliga.de (d): Die Bundesliga – 46 Jahre Erfolgsgeschichte, 29.01.2009, http://www.bundesliga.de/de/historie/1960/meldung_archiv.php?f=0000116490.php, 04.08.2009

www.bundesliga.de (e): DFL. Dienstleistung und Organisation, 27.07.2006, <http://www.bundesliga.de/de/dfi/profil/35442.php>, 04.08.2009

www.capital.de: Würdiges Engagement. Dietmar Hopp ist CAPITAL Sportmanager des Jahres, 18.04.2008, <http://www.capital.de/div/100010581.html>, 30.06.2009

www.dfb.de (a): Satzungen und Ordnungen. Satzung, http://www.dfb.de/uploads/media/02_Satzung_01.pdf, 21.07.2009

www.dfb.de (b): Eliteschulen des Fußballs. Verbundsystem von Leistungsfußball und Schule, http://www.dfb.de/uploads/media/sk_flyer_01.pdf, 05.07.2009

www.dfb.de (c): Schulkooperationen. Eliteschulen des Fußballs, <http://www.dfb.de/?id=501041>, 05.07.2009

www.dfb.de (d): Satzung und Ordnungen. Durchführungsbestimmungen,
http://www.dfb.de/uploads/media/06_Durchfuehrungsbestimmungen.pdf, 23.07.2009

www.dfb.de (e): Bundesliga. DFB ahndet künftig Pöbeleien gegen Hopp, 23.09.2008,
[http://www.dfb.de/index.php?id=500014&tx_dfbnews_pi1\[showUId\]=15802&tx_dfbnews_pi4\[cat\]=71](http://www.dfb.de/index.php?id=500014&tx_dfbnews_pi1[showUId]=15802&tx_dfbnews_pi4[cat]=71),
12.08.2009

www.dfb.de (f): Statistik. Zuschauer-Zahlen, <http://www.dfb.de/index.php?id=82912>, 09.08.2009

www.dietmar-hopp-stiftung.de (a): Über die Stiftung,
http://www.dietmar-hopp-stiftung.de/s2_die-stiftung/ueber-die-stiftung, 28.06.2009

www.dietmar-hopp-stiftung.de (b): Die Wahrheit liegt auf dem Platz,
http://www.dietmar-hopp-stiftung.de/s3_sport, 28.06.2009

www.dietmar-hopp-stiftung.de (c): Hauptsache gesund,
http://www.dietmar-hopp-stiftung.de/s4_medizin, 28.06.2009

www.dietmar-hopp-stiftung.de (d): Bestrahlung kleiner Patienten,
http://www.dietmar-hopp-stiftung.de/s4_medizin/bestrahlung-kleiner-patienten, 28.06.2009

www.dietmar-hopp-stiftung.de (e): Weiterer Meilenstein für ältere Bürger Walldorfs, http://www.dietmar-hopp-stiftung.de/s5_soziales/weiterer-meilenstein-fuer-aeltere-buerger-walldorfs, 28.06.2009

www.dietmar-hopp-stiftung.de (f): Ahoi Piraten!,
http://www.dietmar-hopp-stiftung.de/s5_soziales/ahoi-piraten, 28.06.2009

www.dietmar-hopp-stiftung.de (g): Auf eigenen Füßen stehen,
http://dietmar-hopp-stiftung.de/s5_soziales/auf-eigenen-fuessen-steinen, 28.06.2009

www.dietmar-hopp-stiftung.de (h): Stiftung. „Haus der kleinen Forscher“,
http://www.dietmar-hopp-stiftung.de/s6_bildung/stiftung-haus-der-kleinen-forscher, 28.06.2009

www.dietmar-hopp-stiftung.de (i): Wer eine echte Computermaus werden will...,
http://www.dietmar-hopp-stiftung.de/s6_bildung/wer-eine-echte-computermaus-werden-will, 28.06.2009

www.dietmar-hopp-stiftung.de (j): Dietmar Hopp Stiftungslehrstuhl,
http://www.dietmar-hopp-stiftung.de/s6_bildung/dietmar-hopp-stiftungslehrstuhl, 28.06.2009

www.dietmar-hopp-stiftung.de (k): Unternehmer und Stifter,
http://dietmar-hopp-stiftung.de/s1_dietmar-hopp/unternehmer-und-stifter, 28.06.2009

www.dietmar-hopp-stiftung.de (i): Anpfiff ins Leben, http://www.dietmar-hopp-stiftung.de/s3_sport/anpfiff-ins-leben, 28.06.2009

Duchateau, Francois: Ancelotti „milanisiert“ den FC Chelsea, 14.08.2009, <http://www.goal.com/de/news/835/premier-league/2009/08/14/1440846/ancelotti-milanisiert-den-fc-chelsea>, 17.08.2009

Elbefohlen: FC Chelsea. Die Geschichte des FC Chelsea, 05.06.2009, <http://mag.fussball-forum.de/1883/portrait-fc-chelsea>, 15.07.2009

www.faz.net (a): Roth, Michael: Dietmar Hopp. Kein „Abramowitsch von Walldorf“, 26.10.2005, http://www.faz.net/s/RubE2C6E0BCC2F04DD787CDC274993E94C1/Doc~ECCB702B05AFD4DF88ED3721F8196E5B2~ATpl~Ecommon~Scontent.html?rss_googlefeed_sport, 08.07.2009

www.faz.net (b): Kamp, Christian: Im Gespräch: Ralf Rangnick. „Wir waren im Schockzustand“, 31.01.2009, <http://www.faz.net/s/RubBC20E7BC6C204B29BADA5A79368B1E93/Doc~E78C7F02D4E9A496D9919CC7BE5A82613~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, 13.08.2009

Fröhling, Frank/ Zembrod, Xaver: Die Ausbildungsphilosophie der TSG 1899 Hoffenheim, <http://www.fussballtrainer-tbb.de/private/trainerinfo/philosophiehoffenheim.pdf>, 23.07.2009

Fuchs, Ulrich: Bonzenfußball oder soziales Engagement. Wer hat Angst vor Hoffenheim?, 20.03.2008, <http://www.taz.de/1/sport/artikel/1/wer-hat-angst-vor-hoffenheim/?src=TE&cHash=7542e93777>, 11.07.2009

www.fussball-international.net: TSG 1899 Hoffenheim, <http://www.fussball-international.net/club.php?mode=view&id=17>, 20.07.2009

www.focus.de (a): Bundesliga. Rangnick sauer auf Mannheims Fans, 06.11.2009, http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/bundesliga-rangnick-sauer-auf-mannheims-fans_aid_359861.html, 02.07.2009-08-10

www.focus.de (b): DFB. Peters ist mit Sammers Arbeit zufrieden, 13.07.2009, http://www.focus.de/sport/fussball/wm-2010/dfb-peters-ist-mit-sammers-arbeit-zufrieden_aid_416402.html, 30.07.2009

Goldmann, Sven: Hoffenheim ist kein Einzelfall. Die Tradition der Retorte, 30.08.2008, <http://www.11freunde.de/bundesligen/113941?page=1>, 13.08.2009

Haar, Martin: Marketing-Experte Rotthaus. Warum Hoffenheim sexy ist, 04.12.2008, http://www.stuttgarter-nachrichten.de/stn/page/1891931_0_2147_marketing-experte-rotthaus-warum-hoffenheim-sexy-ist.html, 31.07.2009

www.handelsblatt.com (a): Fußball Bundesliga. Rangnick will nicht bedingungslos bleiben, 04.05.2009,
<http://www.handelsblatt.com/journal/fussball/rangnick-will-nicht-bedingungslos-bleiben;2263910>, 08.07.2009

www.handelsblatt.com(b): Karle, Roland: Business-Logen. Unternehmer bitten zum Ball, 04.02.2009,
<http://www.handelsblatt.com/journal/fussball/unternehmer-bitten-zum-ball;2140679>, 04.08.2009

Homola, Victor: Soccer Titan Raises Profile of Tiny Village, 21.01.2009,
<http://www.nytimes.com/2009/01/22/world/europe/22hoffenheim.html>, 18.08.2009

Horizont Sportbusiness (a): Zils, Oliver: Horizont Sportbusiness kürt Player des Jahres, 03.09.2008,
http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/HORIZONT-SPORTBUSINESS-kuert-Player-des-Jahres_78644.html, 01.07.2009

Horizont Sportbusiness (b): Ranking: Werder Bremen ist der beliebteste Fußball-Club, 12.06.2009,
http://www.horizont.net/aktuell/sportbusiness/pages/protected/Ranking-Werder-Bremen-ist-der-beliebteste-Fussball-Club_84928.html, 01.08.2009

Horizont Sportbusiness (c): Fußball-Bundesliga arbeitet am profitabelsten, 20.05.2008,
http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Fussball-Bundesliga-arbeitet-am-profitabelsten_76643.html, 19.08.2009

Hummel, Thomas: Fußball-Bundesliga: Steile Thesen (6). Die Gallier siegen weiter, 26.01.2009,
<http://www.sueddeutsche.de/sport/273/455945/text/>, 14.07.2009

Kaspar, Peter S.: Der Trainer Ralf Rangnick. Er formte die TSG 1899 Hoffenheim zu einem Spitzenclub, 04.11.2008,
http://bundesliga.suite101.de/article.cfm/ralf_rangnick_auf_dem_weg_zur_trainerlegende, 27.06.2009

Klingovsky, Jochen: Ralf Rangnick im Gespräch. „Diese Art zu spielen ist kein Zufall“, 28.10.2008,
http://www.stuttgarter-nachrichten.de/stn/page/1859208_0_2147_ralf-rangnick-im-gespraech-diese-art-zu-spielen-ist-kein-zufall-.html, 27.06.2009

Komma-Pöllath, Thilo: Hoffenheim-Mäzen Hopp. „Microsoft oder Google würde es mit dieser Denke nie geben“, 26.05.2008,
<http://www.faz.net/s/RubBC20E7BC6C204B29BADA5A79368B1E93/Doc~E3001A5FA1FF1492A89F815FBA8D10ACE~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, 12.07.2009

Königes, Hans: Was macht eigentlich...Klaus Tschira, SAP-Gründer außer Dienst?, 21.10.2008,
www.computerwoche.de/menschen/it_macher/1876393, 16.07.09

Mannakkee, Sian/Igoe, James: Europäischer Fußballmarkt erweist sich als krisenresistent und wächst um 1 Mrd. EUR, 04.06.2009,
http://www.deloitte.com/dtt/press_release/0,1014,sid%253D54839%2526cid%253D265362,00.html, 19.08.2009

www.marketingverband.de: Hoffenheim: ein Dorf und ein modernes Fußballunternehmen, 22.12.2009, <http://www.marketingverband.de/aktuelle-news/club-berichte/einzelansicht/article/371/hoffenheim-ein-dorf-und-ein-modernes-fussballunternehmen/?cHash=686966bda7>, 04.08.2009

Müller, Andreas: „Im Profisport bin ich Investor, bei meinen Jugendprojekten Förderer und Mäzen“. Dietmar Hopp, Mitbegründer von SAP, über sein Engagement im Sport, http://www.dog-bewegt.de/fileadmin/images/Interaktiv/OF/Leseproben/Interview_Hopp_OF_4-5_2008.pdf, 03.07.2009

www.netzeitung.de: Ballack-Klub verliert Unsummen, 19.02.2007, <http://www.netzeitung.de/sport/championsleague/541111.html>, 18.07.2009

www.n-tv.de: Rangnick Ärger mit Hopp. Klinsmann nach Hoffenheim?, 04.05.2009, <http://www.n-tv.de/sport/Klinsmann-nach-Hoffenheim-article69529.html>, 08.07.2009

www.nzz.de: Scheich Mansour Bin Zayed Al Nahyan im Nachsehen. Der brasilianische Fußballspieler Kaka bleibt in der AC Milan, 20.01.2009, http://www.nzz.ch/nachrichten/sport/aktuell/fussball_kaka_1.1739215.html, 15.07.2009

Quitza, Jörn: Herbstmeister Hoffenheim und die Erfolgsfaktoren im Fußball, 14.12.2008, <http://www.fussball-oekonomie.de/Texte/Aktuell/HerbstmeisterHoffenheim.pdf>, 03.08.2009

Runde, Jörg (a): Hoffenheim schraubt die Erwartungen zurück, 06.05.2009, <http://bundesliga.t-online.de/c/18/65/51/86/18655186.html>, 08.07.2009

Runde, Jörg (b): Hopp: „Ich bin zufrieden mit der Saison“, 15.05.2009, <http://sport.t-online.de/c/18/74/57/32/18745732.html>, 13.08.2009

Schaffrath, Franz: Das Projekt „Anpfiff ins Leben“, <http://www.schozach-bottwartal.de/bilder/news/2007/anpfiff-ins-leben01.pdf>, 18.07.2009

Scheele, Martin: Streit unter Reichen. Bei Capri scheint die Sonne, 05.05.2006, <http://www.managermagazin.de/koepfe/artikel/0,2828,414583,00.html>, 03.07.2009

www.scout7.com: Scout 7. Professional Football Solutions, <http://info.scout7.com/index.asp?lang=gr>, 13.08.2009

Seeger, Christoph/Domke, Britta: „Ich war saumäßig ehrgeizig“, 05.11.2008, http://www.s-tun.de/pdf_stun/Interview_Bernhard%20Peters_Ziele.pdf (Spiegel Online), 20.08.2009

www.spiegel.de (a): Beleidigungen gegen Hopp. Gladbach entschuldigt sich bei Hoffenheim, 25.08.2008, <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,574266,00.html>, 15.07.2009

www.spiegel.de (b): Krise in Hoffenheim. Mäzen Hopp wirft Rangnick Erpressung vor, 03.05.2009,
<http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,622525,00.html>, 22.08.2009

www.spiegel.de (c): Hopps Investitionsvolumen. 175 Millionen für Hoffenheim, 09.01.2009,
<http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,600447,00.html>, 01.07.2009

www.spiegel.de (d): Pfeiffer, Frieder: Vereinswechsel. Hildebrand-Verpflichtung leitet neue Strategie in Hoffenheim ein. 10.12.2008, <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,595607,00.html>, 28.06.2009

www.spiegel.de (e): Jürgens, Tim: Hoffenheim-Coach Rangnick. „Ich habe zuerst nein gesagt“, 27.07.2006,
<http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,428699,00.html>, 28.06.2009

www.sponsors.de (a): Guthardt, Steffen: Corporate Social Responsibility. TV Digital hat ein Herz für Kinder, 13.11.2008, [http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=17563&tx_ttnews\[backPid\]=72](http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=17563&tx_ttnews[backPid]=72), 27.06.2009

www.sponsors.de (b): Primke, Daniel/Oediger, Florian: Fußball. Carl-Benz-Stadion wird bundesligatauglich, 30.05.2008, [http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=16423&tx_ttnews\[backPid\]=72](http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=16423&tx_ttnews[backPid]=72), 02.07.2009

www.sponsors.de (c): Oediger, Florian: Stadien & Arenen. Hoffenheim spielt in der „Rhein Neckar Arena“, 23.05.2008, [http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=16387&tx_ttnews\[backPid\]=72](http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=16387&tx_ttnews[backPid]=72), 17.07.2009

www.sponsors.de (d): Bühler, André: Wissenschaftliche Arbeit über Fan-Identifikationen mit Sportklubs. Fans zwischen Tradition und Retorte, 01.10.2007,
[http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=14671&tx_ttnews\[backPid\]=72](http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=14671&tx_ttnews[backPid]=72), 04.08.2009

www.sponsors.de (e): Oediger, Florian: Fußballbundesliga. TV Digital wird Hauptsponsor in Hoffenheim, 26.06.2008, [http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=16602&tx_ttnews\[backPid\]=72](http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=16602&tx_ttnews[backPid]=72), 22.07.2009

www.sponsors.de (f): Weilguny, Michael/ Goldelius, Rainer: Fußball. Puma und Deutsche Telekom neuer Partner in Hoffenheim, 05.06.2008,
[http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=16488&tx_ttnews\[backPid\]=72](http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=16488&tx_ttnews[backPid]=72), 13.07.2009

www.sport1.de (a): Fußball/Bundesliga. Hitzfeld: Hoffenheim hat Vorbild-Funktion, 21.12.2008,
http://www.sport1.de/de/fussball/fussball_bundesliga/artikel_47232.html, 16.07.2009

www.sport1.de (b): Hoffmann, Martin: Fußball/Bundesliga. Identitätsstifter mit Sowjet-Einfluss,
http://www.sport1.de/de/fussball/fussball_bundesliga/artikel_32537.html, 13.08.2009

www.spox.com (a): Das Projekt Hoffenheim. Wie man Erfolg plant- und kauft, 22.03.2008,
<http://www.spox.com/de/sport/fussball/zweiteliga/0803/Artikel/hoffenheim-plant-aufstieg.html>, 15.07.2009

www.spoX.com (b): Gruber, Haruka/Nenner, Torsten: Das neue 1899-Trainingszentrum. So sieht Hoffenheims Zukunft aus, 12.02.2009, <http://www.spoX.com/de/sport/fussball/bundesliga/0902/Artikel/hoffenheim-trainingszentrum-zuzenhausen-zukunft-ralf-rangnick.html>, 29.07.2009

www.spoX.com (c): Rangnick mit neuem Projekt. Hoffenheim macht Schule, 04.01.2009, <http://www.spoX.com/de/sport/fussball/bundesliga/0901/Artikel/rangnick-plant-vereinseigene-schule-in-hoffenheim.html>, 12.07.2009

www.stern.de (a): Mende, Jens: TSG 1899 Hoffenheim. Ein Dorfclub greift an, 17.08.2008, <http://www.stern.de/sport/fussball/tsg-1899-hoffenheim-ein-dorfclub-greift-an-635071.html>, 01.07.2009

www.stern.de (b): Dreher, Elmar: Sportler des Jahres. Britta Steffen und Matthias Steiner geehrt, 21.12.2008, <http://www.stern.de/sport/sportwelt/sportler-des-jahres-britta-steffen-und-matthias-steiner-geeht-649813.html>, 20.07.2009

www.stern.de (c): Bayern vs. Hoffenheim. „Wir wollen ihren Skalp“, 03.12.2008, <http://www.stern.de/sport/fussball/bayern-vs-hoffenheim-wir-wollen-ihren-skalp-647837.html>, 13.08.2009

www.transfermarkt.de (a): 1. Bundesliga. Übersicht, <http://www.transfermarkt.de/de/wettbewerb/L1/1-bundesliga/uebersicht/startseite.html>, 13.08.2009

www.transfermarkt.de (b): Vedad Ibisevic, <http://www.transfermarkt.de/de/verein/533/tsg-1899-hoffenheim/uebersicht/startseite.html>, 10.08.2009

Trust, Oliver: Timo Hildebrand in der Kritik. Schwankender Torwart, 16.02.2009, <http://www.taz.de/1/sport/artikel/1/schwankender-torwart/>, 23.08.2009

TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH: 1899 Hoffenheim und das Jugendförderkonzept. Ausbildungsphilosophie und Struktur der Nachwuchsabteilung von 1899 Hoffenheim, 2009, http://www.im.nrw.de/sspo/doks/tf/w_09/hoffenheim.pdf, 23.07.2009

www.tsg-hoffenheim.de (a): Historie, <http://www.tsg-hoffenheim.de/1historie.php>, 15.06.09

www.tsg-hoffenheim.de (b): TSG 1899 Hoffenheim e. V steht auf soliden Beinen, 13.12.2008, [http://www.tsg-hoffenheim.de/4news.php?d\[abteilung\]=Der%20Verein&d\[nr\]=2777&d\[volltextsuche\]=&ueberschrift=TSG+1899+Hoffenheim+e.+V+steht+auf+soliden+Beinen](http://www.tsg-hoffenheim.de/4news.php?d[abteilung]=Der%20Verein&d[nr]=2777&d[volltextsuche]=&ueberschrift=TSG+1899+Hoffenheim+e.+V+steht+auf+soliden+Beinen), 15.06.2009

www.tsg-hoffenheim.de (c): <http://www.tsg-hoffenheim.de/2kaderTsg3.php>, 28.06.2009

www.tsg-hoffenheim.de (d): Gelungener Festakt in der Max-Weber-Schule, 04.07.09, <http://www.tsg-hoffenheim.de/4news.php?d%5Babteilung%5D=Fu%DFballjugend&d%5Bnr%5D=3200&d%5Bvolltextsuche%5D=&ueberschrift=Gelungener+Festakt+in+der+Max-Weber-Schule>, 06.07.2009

www.tsg-hoffenheim.de (e): Das Stadion- ein Stück Zukunft des Clubs, 08.02.2007, [http://www.tsg-hoffenheim.de/4news.php?d\[abteilung\]=Das%20neue%20Stadion&d\[nr\]=1771&d\[volltextsuche\]=&ueberschrift=Das+Stadion+-++ein+St%26uuml%3Bck+Zukunft+des+Club](http://www.tsg-hoffenheim.de/4news.php?d[abteilung]=Das%20neue%20Stadion&d[nr]=1771&d[volltextsuche]=&ueberschrift=Das+Stadion+-++ein+St%26uuml%3Bck+Zukunft+des+Club), 25.06.2009

www.tsg-hoffenheim.de (f): <http://www.tsg-hoffenheim.de/2kaderTsg1.php>, 13.07.09

www.tsg-hoffenheim.de (g): Neustrukturierung im Nachwuchsbereich von 1899 Hoffenheim, 02.04.2009, [http://www.tsg-hoffenheim.de/4news.php?d\[abteilung\]=Der%20Verein&d\[nr\]=2987&d\[volltextsuche\]=&ueberschrift=Neustrukturierung+im+Nachwuchsbereich+von+1899+Hoffenheim](http://www.tsg-hoffenheim.de/4news.php?d[abteilung]=Der%20Verein&d[nr]=2987&d[volltextsuche]=&ueberschrift=Neustrukturierung+im+Nachwuchsbereich+von+1899+Hoffenheim), 17.06.2009

www.tsg-hoffenheim.de (h): 1899 Hoffenheim stoppt Dauerkarten-Verkauf – erneut 20.000 Dauerkarten-Inhaber, 20.07.2009, <http://www.tsg-hoffenheim.de/4news.php?d%5Babteilung%5D=Fu%DFball&d%5Bnr%5D=3241&d%5Bvolltextsuche%5D=&ueberschrift=1899+Hoffenheim+stoppt+Dauerkarten-Verkauf+-+erneut+20.000+Jahreskarten-Inhaber>, 27.07.2009

www.tsg-hoffenheim.de (i): Brück, Wolfgang: „Das 50-Millionen-Projekt“, 30.01.2006, [http://www.tsg-hoffenheim.de/4news.php?d\[abteilung\]=Presseecke&d\[nr\]=1441&d\[volltextsuche\]=&ueberschrift=%26quot%3Bdas+50-Millionen-Projekt%26quot%3B](http://www.tsg-hoffenheim.de/4news.php?d[abteilung]=Presseecke&d[nr]=1441&d[volltextsuche]=&ueberschrift=%26quot%3Bdas+50-Millionen-Projekt%26quot%3B), 17.06.2009

www.tsg-hoffenheim.de (j): Fanclubs. Weltweit mit Hoffenheim verbunden, <http://rhein-neckar-arena.de/fanclubs/>, 17.08.2009

www.tsg-hoffenheim.de (k): Partner, <http://www.tsg-hoffenheim.de/partner/>, 17.08.2009

www.tsg-hoffenheim.de (l): Der Verein, [http://www.tsg-hoffenheim.de/4news.php?d\[nr\]=3275&d\[abteilung\]=Der%20Verein](http://www.tsg-hoffenheim.de/4news.php?d[nr]=3275&d[abteilung]=Der%20Verein), 14.08.2009

www.tz-online: Kahn:“Hoffenheim find’ ich gut“, 23.12.2008, <http://www.tz-online.de/sport/fussball/fc-bayern/kahn-hoffenheim-find-ich-gut-100941.html>, 02.07.2009

Weber, Katy/Kaufmann, Matthias: Dietmar Hopp. Vadder Hopp, 14.01.2004, <http://www.manager-magazin.de/koepfe/unternehmerarchiv/0,2828,276919,00.html>, 16.07.2009

www.welt.de: Kaiser, Tina/Grabitz, Ileana: Fußball-Mäzene. Warum Hopp und Hoffenheim fast überall sind, 27.05.2008, http://www.welt.de/sport/article2039570/Warum_Hopp_und_Hoffenheim_fast_ueberall_sind.html, 18.08.2009

www.welt.de (a): Wallrodt, Lars/ Wagner, Andreas: Dietmar Hopp. “Die Champions League hat mich nie gereizt“, 23.02.2008, http://www.welt.de/sport/article1715271/Die_Champions_League_hat_mich_nie_gereizt.html, 09.07.2009

www.welt.de (b): Wallrodt, Lars: Rhein-Neckar-Arena. Das neue Stadion macht Hoffenheim noch reicher, 24.11.2009, <http://www.welt.de/sport/fussball/article3083716/Das-neue-Stadion-macht-Hoffenheim-noch-reicher.html>, 27.06.2009

www.welt.de (c): Schwertfeger, Till: Bernhard Peters. Klinsmann würde mich nie aus Hoffenheim wegholen: 02.05.2008, http://www.welt.de/sport/article1956265/Klinsmann_wuerde_mich_nie_aus_Hoffenheim_wegholen.html, 05.07.2009

www.welt.de (d): Frommann, Stefan/ Flohr, Sven: Hoffenheims Mäzen glaubt nicht an den Titel, 29.12.2009, <http://www.welt.de/sport/fussball/article2941131/Hoffenheims-Maezen-Hopp-glaubt-nicht-an-den-Titel.html>, 03.07.2009

www.welt.de (e): Wallrodt, Lars: Ibisevic-Verletzung. Gerd Müllers Torrekord nie mehr zu knacken, 17.01.2009, <http://www.welt.de/sport/fussball/article3043733/Gerd-Muellers-Torrekord-nie-mehr-zu-knacken.html>, 22.06.2009

www.welt.de (f): Flohr, Sven: Ralf Rangnick. „So etwas wie Hoffenheim hat es noch nie gegeben“, 24.06.2008, http://www.welt.de/sport/article2243251/So_etwas_wie_Hoffenheim_hat_es_noch_nie_gegeben.html, 12.07.2009

www.welt.de (g): Wagner, Andreas: Ein neues Spielzeug für den Milliardär, 26.10.2005, http://www.welt.de/print-welt/article173339/Ein_neues_Spielzeug_fuer_den_Milliardaer.html, 13.08.2009

www.welt.de (h): Frommann, Stefan/Flohr, Sven: Dietmar Hopp. „Wir sollten optimistischer sein“, 28.12.2008, <http://www.welt.de/sport/fussball/article2939452/Wir-sollten-optimistischer-sein.html>, 21.08.2009

www.zeit.de (a): Zerfaß, Florian: Vom Verein zur AG, 02.04.2009, <http://www.zeit.de/online/2009/14/bg-fussball-geld?1>, 21.07.2009

www.zeit.de (b): Bauer, Adrian: Bundesliga. FC Hopp, 27.10.2008, <http://www.zeit.de/online/2008/32/hoffenheim-analyse?page=1>, 14.07.2009

www.zeit.de (c): Müller-Wirth, Moritz: Fussball. Im Klub des Milliardärs, 09.08.2007, <http://www.zeit.de/2007/33/TSG-Hoffenheim?page=1>, 07.07.2009

www.zeit.de (d): Sonnleitner, Martin: Die Geheimnisse des Dorfkubs, 02.12.2008, <http://www.zeit.de/online/2008/48/hoffenheim-erfolg-warum?1>, 13.07.2009

www.zeit.de (e): Bauer, Adrian: Bundesliga. Geld schießt keine Tore, 21.01.2009, <http://www.zeit.de/online/2008/29/interview-prof-investoren?page=1>, 19.06.2009

Zwanziger, Theo: Spitzenfußball + Schule = eine starke Partnerschaft für unsere Talente, o.J., http://www.dfb.de/uploads/media/sk_flyer_01.pdf, 05.07.2009

www.11freunde.de: Auszeichnung erfüllt ihn mit Stolz. Hopp zum Sport-Manager des Jahres gewählt,
<http://www.11freunde.de/newsticker/110365>, 13.08.2009

Schriftlicher Kontakt

Sieger, Markus (Pressesprecher, 1899 Hoffenheim), markus.sieger@tsg-hoffenheim.de, Anfrage/Suche eines
Ansprechpartners. Hirte, Julia, julia.hirte@gno.de, 29.01.2009

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfsmittel selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Karlsruhe, den 26. August 2009