

## **„PUMA“ – Der Sportartikelhersteller mit der angriffslustigen Raubkatze**

Knapp 24.000 Einwohner zählt die mittelfränkische Stadt Herzogenaurach heute. Drei weltbekannte Firmen haben ihren Stammsitz am Ort und alle drei sind DAX-Unternehmen. Über den zweitgrößten Sportartikelhersteller der Welt, die Firma „adidas“, wurden die Frankenlandleser bereits informiert und gleiches gilt für den Wälzlagergiganten „INA Schaeffler“, der im wirtschaftlichen Krisenjahr 2009 mit der „CONTI“-Gruppe fusionierte und heute längst auf einer ungeahnten Erfolgswelle schwimmt.

Diesmal soll der Sportartikelhersteller mit der angriffslustigen Raubkatze, die Firma „PUMA“, vorgestellt werden. Insidern ist bekannt, dass „adidas“ und „PUMA“ gemeinsame Wurzeln haben. Der Blick zurück führt uns in die Krisenjahre der Weimarer Republik. In dem damals noch oberfränkischen Städtchen Herzogenaurach darbten rund 3.500 Einwohner und litten unter starker Arbeitslosigkeit nach dem Ersten Weltkrieg. Wohl dem, der damals einen Gemüsegarten bestellen konnte oder einen Acker vor der Stadt besaß, auf dem er Kartoffeln oder Getreide anbauen konnte.

In den vier Schuhfabriken lag die Arbeit größtenteils darnieder, und die kleine Tuchfabrik Wirth und Söhne beschäftigte nur wenige Mitarbeiter. Ein gutes halbes Jahrhundert war es her, dass der Ort den Wandel von der reinen Tuchmacherstadt zur Stadt der „Schlappenschuster“ ge-

schafft hatte. Als immer mehr Handweber durch mechanische Webstühle in Textilfabriken ihren Broterwerb verloren, verarbeitete ein findiger Weber den hergestellten Lodenstoff zu „Schlappen“, Pantoffeln, wie es im Hochdeutschen heißt. Der Weg vom Filzschuh zum Lederschuh war nicht mehr weit, und bald fanden die Herzogenauracher Arbeit in vier Schufabriken.

Einer der Schuhfacharbeiter, Christoph Dassler, war noch gelernter Tuchmacher. Auf der Wanderschaft hatte er seine Frau Pauline in Gotha kennengelernt. Er erkannte die Zeichen der Zeit, wechselte den Beruf und fand um die Jahrhundertwende in einer Schuhfabrik Anstellung als Schuhfacharbeiter. Sein Verdienst reichte für die Ernährung seiner vier Kinder Maria, Fritz, Rudolf und Adolf. Mit großem persönlichen Einsatz baute der begeisterte Stadthistoriker im Norden der Stadt unmittelbar an der äußeren Stadtmauer ein schmuckes Haus. Hier beim „historischen Christoph“ traf man sich, diskutierte über die Stadtgeschichte und gründete bald auch einen „historischen Verein“ (1906), den Vorläufer des heutigen Heimatvereins (heute eine der größten Gruppen im Frankenbund).

In der angrenzenden Waschküche wusch und bügelte Pauline für die „besseren Herzogenauracher“ die Wäsche, und Briefe oder Postkarten für die Dasslers waren an die „Wäscherei und Bügelanstalt Dassler“ adressiert. Fritz, Rudolf und Adolf waren im Städtchen als Wäscher-Buben bekannt und beliebt. Mit dem Handwagen fuhren sie die gebügelte Wäsche aus und kassierten den Lohn für die Mutter.

Nach der Schulzeit trat Rudolf, der spätere „PUMA“-Gründer (\* 29. April 1898) in die Fabrik ein, in der sein Vater den Lebensunterhalt verdiente, in die „Vereinigten Fränkischen Schuhfabriken Herzogenaurach“ in der Würzburger Straße, dort, wo heute noch die Firmenzentrale von „PUMA“ zu finden ist. Hier wurde er mit der Herstellung von Schuhen vertraut. Die Unteroffiziersvorschule in Fürstenfeldbruck folgte, bevor er zum Kriegsdienst im Ersten Weltkrieg einrücken musste.

### Die Dassler gründen die Firma „GEDA“

Nach der Rückkehr von der Front fand er eine Anstellung als „Gendarmerie-Anwärter“ im oberfränkischen Scheßlitz, bevor es ihn über Selb (Kaufmann in einer Porzellanfabrik) in die Lederhandlung Schmidt nach Nürnberg verschlug. Zum Leder und zur Lederverarbeitung hatte ihn sein Weg geführt, als er mit dem Vater und dem Bruder zusammen den Mut fasste, eine eigene Schuhfabrik in seiner Heimatstadt zu gründen. Am 1. Juli 1924 war dann die Geburtsstunde der Firma „GEDA“ (GEbrüder DAssler).

Das Markensymbol oder das „Logo“, wie es neudeutsch heißt, war ein Sportschuh mit Flügeln in Anlehnung an den Götterboten Hermes. In einem leerstehenden Fabrikgebäude gegenüber dem Herzogenauracher Bahnhof stellte man zunächst Hausschuhe her und war glücklich, als man vom Herzogenauracher Turnverein einen ‚Großauftrag‘ über 1.000 Paar Leinenturnschuhe zum Stückpreis von 2,39 Reichsmark erhielt.

Gleichzeitig erkannten die Geschäftsinhaber, dass sich der Fußballsport zum Volkssport Nr. 1 entwickeln würde. So wurden Spezialschuhe mit aufgenagelten



Abb. 1: Rudolf Dassler (1898–1974) im Jahr 1948.

Lederstollen für den heutigen Lieblings-sport der Deutschen entwickelt, und dazu kamen noch Rennschuhe für Leichtathleten. In den mit handgeschmiedeten Dornen versehenen „Spikes“ wurden bei den Olympischen Spielen von 1928 und 1932 in Amsterdam und Los Angeles Athleten Olympiasieger. 50 Prozent aller Athleten trugen in Amsterdam bereits Schuhe aus dem Hause Dassler. Dann war da auch noch der Erfolg der amerikanischen Sprinterlegende Jesse Owens, den Dassler-Schuhe 1936 in Berlin zu vier Goldmedaillen trugen. Überhaupt schnitten die Dasslers bei diesen Sportwettkämpfen als Ausrüster recht erfolgreich ab: Mit sieben Gold- und fünf Bronzemedailien sowie zwei Welt- und fünf Olympischen Rekorden gelang dem fränkischen Schuhhersteller der internationale Durchbruch.



Abb. 2: Das Signet der Schuhfabrik Dassler 1924–1930.

In den wirtschaftlich schwierigen Jahren der Weimarer Zeit war es bei den Dassler Brüdern nicht immer nur aufwärts gegangen. Vor allem im Jahr der Weltwirtschaftskrise 1929 wehte ein rauer Wind an der Aurach. Für Sport- oder Fußballschuhe hatten die Menschen kein Geld übrig. Rudolf und Adolf Dasslers Geschäftssinn half, die Produktionskrise zu überwinden: man stellte die Produktion um und fertigte kurzerhand Kneipp-Sandalen.

1927 hatte der Reingewinn der Firma immerhin 17.000 Reichsmark betragen und nach der Flaute im Krisenjahr 1929 stiegen die Umsatzzahlen, so dass man 1939 ein weiteres Fabrikgebäude erwerben konnte: Es befand sich an eben der Stelle, an der sich die heutige „PUMA“-Zentrale in der Würzburger Straße befindet.

Die Dassler Brüder teilten sich die Geschäftsbereiche. Während Adolf, der Tüftler, für Neuentwicklungen und Verbesserungen bei Maschinen und Endprodukten verantwortlich zeichnete, galt das Hauptaugenmerk bei Rudolf dem Verkauf. Nachdem die Umsatzzahlen in den 1930er Jahren auf 500.000 Reichsmark gestiegen waren, investierte der Kauf-

mann Rudolf 1,7 Prozent des Umsatzes in „Reklame“, wie man damals die Werbung bezeichnete. Mit 110 Mitarbeitern erreichte „GEDA“ vor Kriegsbeginn einen Höchststand an Mitarbeitern. Die Kriegsjahre bedeuteten ein stetes Hoffen und Bangen um den Fortbestand der Firma. Die beiden Firmenbesitzer hatten den Ersten Weltkrieg an der Front erleben müssen. Diesmal wurde Rudolf im Februar 1943 einberufen, später jedoch an die Reichsfinanzverwaltung abgestellt.

Der Einmarsch der Amerikaner in Herzogenaurach erfolgte am Morgen des 16. April 1945; Rudolf Dassler wurde verhaftet und in das Internierungslager Hammelburg gebracht.

In Herzogenaurach lief die Produktion Ende 1945 langsam wieder an. Während des Krieges hatte man für die Rüstung arbeiten müssen: sogenannte Panzerschreckwaffen wurden gefertigt. Später verarbeitete man „Ersatzstoffe“, meistens aus US-Beständen zu Schuhen: aus Zeltplanen, Schlauchbooten oder nutzlos gewordenen Treibstofftanks wurden „provisorische“ Schuhe hergestellt.

### Die Dassler Brüder trennen sich

Haus- und familieninterne Schwierigkeiten führten im Frühjahr 1948 zur Trennung der Brüder Adolf und Rudolf Dassler. Der unermüdliche Arbeiter und Tüftler Adolf und der eher elegante Kaufmann Rudolf hatten unterschiedliche Geschäftsauffassungen. In der Stadt allerdings behaupteten vor allem die Frauen, „*die Weiber [Ehefrauen der beiden Brüder] waren schuld an der Trennung.*“ (Im ZDF wird derzeit eine zweiteilige Dokumentation über die Firmengeschichte gedreht. Man darf gespannt sein, wie die Trennung hier dargestellt wird) Am 20. Juni 1948



Abb. 3: Das erste Betriebsgebäude der Schuhfabrik Gebrüder Dassler 1927. Hier wurden die „GEDA“-Schuhe hergestellt.

war der Tag der Währungsreform, und tags darauf erfolgte die Trennung: die Brüder gingen fortan getrennte Wege. Das Betriebsvermögen wurde aufgeteilt, den rund 50 Mitarbeitern wurde freigestellt, für wen sie künftig arbeiten wollten. 13 Frauen und Männer entschieden sich für Rudolf und begannen mit ihm im ehemaligen Zweigbetrieb in der Würzburger Straße in Herzogenaurach. Am 1. Oktober 1948 wurde Rudolfs Betrieb als Firma „RUDA“ (Rudolf Dassler) in das Handelsregister eingetragen; wenige Monate später wurde der Betrieb in „PUMA“ umbenannt und als Markensymbol der Silberlöwe aus Mittel- und Südamerika gewählt. Insider in Herzogenaurach erzählen noch heute, dass man Rudolf in jungen Jahren als „PUMA“ bezeichnet hatte, weil er angeblich beim Hochsprung so elegant wie die Raubkatze über die Messlatte gesprungen sei.

Künftig war Herzogenaurach gespalten: „drüben“ – südlich der Aurach lebte und arbeitete man für Adolfs „adidas“, „herüben“ – also nördlich des Flusses produ-

zierten die Betriebsangehörigen von „PUMA“. Bis in die 1980er Jahre wurde der Graben zwischen den Brüdern und deren Betrieben immer tiefer. Die einen sprachen kaum mehr mit den anderen, Heiraten zwischen Angestellten der Firmen waren praktisch nicht möglich. In den Wirtshäusern saß man an getrennten Tischen, ja es soll sogar zu Rauferien zwischen „adi“ und „PUM“ gekommen.

Die Spaltung der Stadt wurde noch mehr verstärkt, als die beiden Kontrahenten sich bei den beiden örtlichen Sportvereinen engagierten. Der 1. FC wurde zum Lieblingskind von Rudolf und von ihm finanziell unterstützt. Auf der anderen Seite flossen nicht unerhebliche Summen in den ASV. Beide Vereine „kaufen“ sich ehemalige Bundesligaprofis vom 1. FC Nürnberg oder von der Spielvereinigung Fürth. Diese stellten jeweils das Gerippe für die Herzogenauracher Mannschaften, die in der dritthöchsten deutschen Spielklasse, der Bayernliga, kickten. Im Umland sprach man von der „Stadt des gesunkenen Blicks“, weil jeder streng auf das

Schuhwerk des anderen achtete und mit welchen Schuhen der Betreffende daherkam: ob mit drei Streifen oder mit dem Formstrip an den Füßen.

### „PUMA“ wächst und wächst

Im Stammwerk an der Würzburger Straße wurde auf zwei Ebenen produziert. Im Erdgeschoß waren die „Zwickerei“ und die Buchhaltung, in der Rudolfs Frau Friedl das Sagen hatte, und im Obergeschoß befanden sich das Lederlager und die Stepperrei. Stepper- und Stepperinnen sowie Zwicker waren zwei Berufsbezeichnungen, die es in Herzogenaurach gab, solange in der Schlappenschusterstadt noch Schuhe produziert wurden – und das geschah bis in die 80er Jahre des letzten Jahrhunderts.

Die ehemalige Wäscherin Pauline führte den Haushalt im Hause „PUMA“.

Rudolf schwor seine Mitarbeiter immer wieder ein, in den Jahren des wirtschaftlichen Aufschwungs in der Bundesrepublik ihre gesamte Schaffenskraft in die Firma einzubringen. Seinen älteren Sohn Armin schickte er nach Pirmasens in das Mekka der deutschen Schuhindustrie. Dort lernte dieser die Schuhherstellung von der Pike auf.

### Der „Schuhkrieg“ wird härter

Produziert wurde bei „PUMA“ zunächst das, was der Markt verlangte. Zunächst verließen hauptsächlich Laufschuhe die Werkshalle, dazu kamen „Jedermannschuhe“, später „Burschenschuhe“. Das Leder



Abb. 4: Das Puma-Gebäude in der Würzburger Straße 1948.



Abb. 5: Die „PUMA“ Dassler Schuhfabrik in der Würzburger Straße im Jahr 1955.

bezog man aus dem württembergischen Backnang. Anders als die später verwendeten südamerikanischen Lederprodukte war es allerdings hart und wenig geschmeidig für einen angenehmen Tragekomfort oder für Fußball- oder Rennschuhe.

Inzwischen drohte der Bruder auf der anderen (südlichen) Seite der Aurach in Meilenstiefeln davonzueilen. Er hatte über die Jahre hinweg mehr technische und kreative Fähigkeiten entwickelt und auch bessere Kontakte zu Funktionären und Sportlern geknüpft. Dennoch standen auch bei Rudolf die Zeichen auf Wachstum. 1950 zählte seine Firma 50 Mitarbeiter.

Rudolf war ein knausriger, ja fast geiziger Chef. So verdarb er sich auch die Beziehungen zum damaligen Fußball-Nationaltrainer „Sepp“ Herberger, weil er, anders als Bruder Adolf, nicht bereit war, für Vermittlerdienste zu Spielern und Funk-

tionären Geld zu bezahlen. Rudolf bekam das zu spüren, als 1954 die Weltmeisterschaft in der Schweiz ausgetragen wurde. Die deutschen Kicker liefen einheitlich mit den Schuhen mit den drei „Riemen“ im Endspiel auf – und siegten bekanntlich gegen Ungarn mit 3 : 2.

Wer hat die Schraubstollen erfunden? Diese Frage beschäftigt noch heute Sportinteressierte. Dass die deutschen Kicker bei ihrem Sieg in der Schweiz mit Schraubstollen an den Schuhen gewonnen haben, ist unbestritten. Doch war Rudolfs Bruder Adi auch der Erfinder?

Fest steht, dass „PUMA“ schon 1952/1953 ein Schuhmodell „SUPER ATOM“ auf den Markt gebracht hatte. Mit ihm kickten 1954 im Endspiel um die deutsche Meisterschaft acht Spieler von Hannover 96 bei ihrem Endspielsieg über den 1. FC Kaiserslautern. Tatsache ist jedoch,

dass keiner der beiden Dassler Brüder der Erfinder dieser Technologie ist, weil bereits vor dem Ersten Weltkrieg in den USA und in England Schuhe mit Schraubstöcken auf dem Markt waren.

### Aus Brüdern werden erbitterte Konkurrenten

In den 1950er Jahren nahm der Konkurrenzkampf der beiden bisweilen groteske Formen an. Man bezichtigte sich gegenseitig der Werksspionage und versuchte durch persönliche Engagements, Spitzensportler und Verbände auf seine Seite zu bringen. Bei der Fußball WM 1958 in Schweden trug die Mehrzahl der brasilianischen Kicker Schuhe aus dem Hause „PUMA“, und zwar das neue Modell „Brasil“. Zu den Weltmeistern in den neuen „PUMA“ Schuhen mit dem „Formstrip“ gehörte auch der jugendliche Star der brasilianischen Meistermannschaft, der 17jährige Pelé, der zeitlebens Repräsentant für die Marke mit dem Raubtier blieb.

Ähnliches gilt auch für den „weißen Blitz“, den Sprinter Heinz Fütterer, der 1954 in „PUMA“ Schuhen die Sprintwettbewerbe über 100 m und 200 m bei den Europameisterschaften gewann. Fütterer hatte im selben Jahr den Weltrekord über 100 m von Jesse Owens von 10,2 Sekunden eingestellt. Bei ihm wurde sichtbar, welche skurrilen Formen der Konkurrenzkampf der Brüder bisweilen angenommen hatte. Als Fütterer bei einem Leichtathletiktreffen 1956 gerade die Rennschuhe schnüren wollte, trat Adi Dassler an ihn mit einem Paar Spikes aus seinem Hause heran und fragte den Athleten, ob er nicht einmal die neu entworfenen Schuhe aus dem Hause „adidas“ ausprobieren wolle. Fütterer, der zwar an den Rivalen „PUMA“ gebunden war, willigte dennoch

ein und gewann in den geliehenen Schuhen seinen Vorlauf. Im Endlauf trug er wieder „PUMA“ Schuhe. Der Konkurrent Adi aber sorgte dafür, dass die Siegerbilder mit Fütterer in „adidas“-Schuhen veröffentlicht wurden.

Bei den Olympischen Spielen 1960 in Rom setzte Armin Hary die „PUMA“ Erfolgsgeschichte im Sprint fort; er siegte im 100 m Endlauf. In den folgenden Jahren hatten Sportler mit „PUMA“-Produkten immer wieder dazu beigetragen, den Namen ihres Ausrüsters in der Sportwelt bekannt zu machen. Hier seien nur der Belgier Gaston Roelants (3.000 m Hürden), die Britin Mary Rand (Weitsprung) oder der Äthiopier Abebe Bikila (Marathon), der es letztlich vorgezogen hatte, in Schuhen mit dem Symbol der Raubkatze statt barfuß zu Siegen zu laufen, genannt. Dann war da auch noch der portugiesische Fußballstar Eusebio, der bei der Fußball-WM 1966 in England zum Spieler des Turniers gewählt wurde.

1968 kreierte der Nürnberger Karikaturist Lutz Backes im Auftrag von Rudolf Dassler schließlich den springenden „PUMA“ als neues weltbekanntes Markenzeichen. Es sollte fortan auch auf den neu entworfenen Textilien und Sporttaschen prangen.

1968, das Jahr der Olympischen Spiele in Mexiko, war auch das Jahr politischer Unruhen. In Deutschland war es die Zeit der APO (Außer Parlamentarischen Opposition) und in Mexikos Hauptstadt machten farbige US-Leichtathleten von sich reden: Die Sprinter Tommie Smith (Sieger im 200 m Lauf) und sein Landsmann John Carlos (Bronzemedallengewinner über dieselbe Distanz) schritten in Socken zur Siegerehrung, reckten die Fäuste (in schwarze Handschuhe gehüllt) als Zeichen der „Black Power Bewegung“ in

den Himmel, und stellten ihre „PUMA“ Schuhe demonstrativ – aber als gelungenes Photo-Objekt für die Pressephotographen – neben sich aufs Siegerpodest.

Das Tauziehen um Marktanteile zwischen „adidas“ und „PUMA“ hatte in dieser Zeit teilweise groteske Formen angenommen. Als 1968 amerikanische Sprinter mit dem von „PUMA“ neu entwickelten Bürstenschuh „Sacramento“ Weltrekorde liefen, wurden auf Drängen des internationalen Leichtathletikverbandes die Rekorde aberkannt und der Schuh mit den 68 kleinen und 4 mm langen Dornen als „zu gefährlich“ verboten. Im Hause Rudolf Dassler vermutete man, dass hinter dieser Maßnahme der Herzogenauracher Konkurrent von jenseits der Aurach zu suchen sei.

Es waren die Jahre, in denen Spitzensportler, vor allem Fußballer und Leichtathleten, systematisch mit harten Dollarnoten geködert und gefüttert wurden. PR-Manager überreichten Spitzenspieler zwischen 500 und 5.000 Dollar pro Spiel, und ein titelträchtiger US-Sprinter war kaum unter 5.000 Dollar zu bekommen. Kein Wunder, dass die Dassler Brüder im Wettkampf um den Bekanntheitsgrad diese Summen in der Folge weiter steigerten. Am besten von allen Fußballern verdiente der brasilianische Star Pelé. 25.000 Dollar kassierte er für die Fußball-WM in Mexiko und dann noch einmal 100.000 für die nächsten vier Jahre. Zusätzlich gab es Anteile an jedem verkauften „Pelé King Schuh“, der im Fachhandel für 75 bzw. 95 Mark mit dem Namenszug des Spielers angeboten wurde.

Im Lauf der Jahre verpflichtete „PUMA“ viele der kreativsten und bekanntesten Weltstars der Fußballbühne: Günter Netzer (Borussia Mönchengladbach), den Holländer Johann Cruyff (der im WM-



Lothar Matthäus



Abb. 6: Der Herzogenauracher Rekordnationalspieler und Kapitän der Fußballweltmeistermannschaft 1990 Lothar Matthäus.

Photo: PUMA.

Endspiel 1974 nicht mit dem drei Streifen Trikot der holländischen Nationalmannschaft auflief, sondern mit einem eigenen Trikot, das nur zwei Streifen besaß), dann die Argentinier Mario Kempes und Armando Maradona. Aber auch die deutschen Kicker Rudi Völler und das Herzogenauracher Urgewächs Lothar Matthäus erhielten großzügige Verträge.

### Neuerungen im Hause „PUMA“

„Sei im Geschäft strebsam und mit nichts zufrieden. Allzu zufriedene Kaufleute kommen nicht vorwärts, denn ein Ausruhen auf Lorbeerren kennt ein Geschäftsmann nicht.“ Dieses Zitat stammt nicht aus Thomas Manns Roman „Die Buddenbrooks“, son-

dern es handelt sich um einen Tagebucheintrag von „PUMA“-Gründer Rudolf Dassler aus dem Jahr 1924, kurz nachdem er mit seinem Bruder und seinem Vater die Firma „GEDA“ gegründet hatte. Trotz aller Sparsamkeit hatte das Gezocke um Sponsorengehälter dem Unternehmen 1970 bei einem Umsatz von 23 Millionen Mark 700.000 Mark an Verlusten gebracht. Zunehmender Starrsinn und seine Selbstgefälligkeit auch seinen Söhnen Armin und Gerd gegenüber machten es Rudolfs Mitarbeitern nicht immer leicht.

Anfang der 1970er Jahre arbeitete „PUMA“ wieder profitabler. 1972, im Jahr der Olympischen Spiele in München, betrug der Umsatz 80 Millionen Mark. Das lag vor allem an den Spielen selbst – „PUMA“ rüstete nach eigenen Angaben rund ein Drittel aller Athleten mit Schuhen und Bekleidung aus; Konkurrent „adidas“ behauptete 75 Prozent ausgerüstet zu haben!

Außerdem kam den Sportartikelherstellern zugute, dass aus den USA die „Dauerlaufbewegung“ nach Europa herüberschwappete und als „Trimm Trab“ auch Deutschland eroberte. 18.000 Paar Schuhe produzierten die „PUMA“-Mitarbeiter täglich. Das Unternehmen exportierte in den 1970ern in 128 Länder. Bei 60 Prozent lag der Anteil des Auslandsgeschäfts. Außer in Österreich und Frankreich hatte Rudolf Dassler in Jugoslawien, Australien und Nigeria eigene Firmenstöchter gegründet. Zusätzlich gab es Lizenzfabriken in England und Holland.

### Armin Dassler übernimmt die Firma

Als Rudolf Dassler 1973 75 Jahre alt wurde, hatte er noch frisch und unternehmerisch gewirkt und war voller neuer Ideen gewesen. Umso überraschender war die Nachricht von seinem Tod am 26. Ok-

tober 1974. Angeblich sollen sich auf Vermittlung des damaligen katholischen Stadtpfarrers von Herzogenaurach Adi und Rudolf noch per Telefon ausgesprochen haben. Genaueres ist aber nicht an die Öffentlichkeit gedrungen.

Bei der Testamentseröffnung gab es gehörige Aufregung. Rudolf, der sich in den letzten Jahren mit Armin, seinem Ältesten, wiederholt überworfen hatte, hatte seinen Sohn enterbt. Armin klagte und bekam letztlich Recht. Nach einem Präzedenzurteil des Bundesgerichtshofs gehen KG-Verträge einem Testament vor. Demnach wurde der 45jährige Armin mit 60 Prozent der Firmenanteile Geschäftsführender Gesellschafter der „PUMA“-Sportschuhfabriken Rudolf Dassler KG; Bruder Gerd wurde sein Stellvertreter.

Der neue Chef krempelte die Firma gehörig um. Er stellte vier Manager ein und stockte die Zahl der Mitarbeiter auf das Doppelte auf. 3.500 Personen arbeiteten nun weltweit für „PUMA“. Am Firmensitz in Herzogenaurach zog ein neuer Stil ein. Vormittags streifte der Chef durch den Betrieb, unterhielt sich mit seinen Mitarbeitern, und an Geburtstagen gab es neben dem Händedruck noch 10 Mark extra. Durch seine Großzügigkeit glaubte Armin, sich die Gunst der Menschen sichern zu können.

Während sein Onkel Adolf ganze Mannschaften oder wie bei den Olympischen Spielen in Montreal ganze Gruppen einkleidete (7.000 Pförtner, Platzanweiser, Kampfrichter), setzte Armin auf Einzelsportler, die seine Schuhe und die Sportkleidung tragen sollten: Seinen größten Erfolg erreichte der „PUMA“-Chef mit dem Vertrag für einen 17jährigen Tennisspieler, der 1985 die Weltelite düpierte und in Wimbledon im Tennis siegte: Boris Becker.

Seinen Tennisschläger zierte ein „PUMA“ in der Bespannung, und die Becker-Kollektion war fortan von den Tennis-Courts nicht mehr wegzudenken. Bei „PUMA“ und in der Republik grassierte das „Bum-bum-Boris-Fieber“. Boris kasasierte schwindelerregende Summen von „PUMA“, auch sein Manager Tiriac, ein äußerst cleverer und geschäftstüchtiger Rumäne, ließ sich den Ruhm um seinen Schützling Boris hochkarätig versilbern. Aber nicht nur die Becker-Kollektion wurde ein Verkaufsschlager. Die Rackets „Boris Becker“ und „Boris Becker Winner“ verkauften sich über 300.000 Mal.

Auch ein weibliches Tennissternchen hatte inzwischen von sich Reden gemacht: Steffi Graf. Als Vater Graf für die Benutzung des „PUMA“-Schlägers durch seine Tochter, eine weitere Million für die Kleidung und zusätzlich eine Million für die Schuhe forderte, platzte der geplante Vertrag.

Weitere bekannte Sportler erreichten in „PUMA“ Ausrüstung Weltgeltung und Welterfolge: der Ugander John Akii-Bua (Olympiasieger über 400 m Hürden in München), der mit seiner Familie später in Herzogenaurach lebte und bei „PUMA“ Repräsentant wurde, sowie der deutsche Sieger im Speerwurf bei der Olympiade 1972 in München, Klaus Wolfermann. In den 1980er Jahren „kaufte“ sich „PUMA“ den argentinischen Superstar Diego Armando Maradona. Gerne erinnert man sich bei „PUMA“ an die US-Sprinterin Evelyn Ashford und ihre beiden Goldmedaillen 1984 in Los Angeles sowie an die große Dame im Tennis, die Tschechin Martina Navratilova, und natürlich an Herzogenaurachs bedeutendsten Sohn, den Rekordnationalspieler Lothar Matthäus.

Der Sohn des „PUMA“-Angestellten Heinz Matthäus erlernte beim Lokalver-

ein 1. FC Herzogenaurach das Kicken, bevor der Weg des Raumausstatterlehrlings über Mönchengladbach, München und Mailand zurück zu den Bayern nach München führte. Unter ihm als Kapitän gewann die deutsche Nationalmannschaft 1990 in Italien zum dritten Mal den Weltmeistertitel. In seiner Heimatstadt wurde der „Loddar“ daraufhin zwar mit der Bürgermedaille, nicht aber mit der Ehrenbürgerwürde ausgezeichnet. In der Folge hat er hier viele Sympathien verspielt. Er hat sich nach Meinung der Herzogenauracher nie wirklich zu seiner Heimatstadt bekannt. Seine Aussage, er sei „*in der Nähe von Erlangen geboren*“, oder dass er Herzogenaurach als „Dorf“ bezeichnet hat, nahm man ihm neben seinem Lebenswandel in der Stadt recht übel.

### „PUMA“ geht an die Börse

Doch kehren wir zur Geschichte des Unternehmens zurück. Seit 1970 hatte Armin Dassler verstärkt auf die „Fohlenmannschaft“ von Borussia Mönchengladbach gesetzt, die sich ein Jahrzehnt lang mit Bayern München einen erbitterten Kampf um die Vorherrschaft in der Fußball-Bundesliga lieferte. Ein neuer Fußballschuh mit einem um neun Millimeter höher gelegten Fersenteil verkaufte sich blendend. 50.000 Paar Schuhe verließen täglich die „PUMA“-Fabriken in Herzogenaurach, Reckendorf (bei Bamberg) und Bad Windsheim.

Trotz allem war der Sportschuhhersteller gezwungen, seine Produktion mehr und mehr in Billiglohnländer zu verlegen. In Portugal und Griechenland, dann in Ländern des Ostblocks, schließlich in Nordafrika und bald darauf in Asien wurden „PUMA“-Artikel, anfangs nur Schuhe, später auch Textilien in Lizenz gefer-



Abb. 7: Der Neubau der „PUMA“-Verwaltung in der Würzburger Straße im Jahr 1990.

tigt. 1985 entschloss sich das Management, die KG in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln und das Kapital beim Börsengang von 36 Millionen auf 50 Millionen Mark aufzustocken, um anstehende Investitionen stemmen zu können.

Die Entwicklung der „PUMA“-Aktie war eine Sensation. Am 16. Juni 1986 lag der Ausgabekurs bei 310 Mark; eine Woche später notierte man die Aktie bei fast 600 Mark und dann stieg das Papier als „verrückteste Aktie aller Zeiten“ auf die Rekordmarke von 1.480 Mark. Nüchternen Beobachter meldeten Bedenken an der Nachhaltigkeit der Aktie an, zumal das US-Geschäft im ersten Halbjahr 1986 um 50% eingebrochen war. Im Gegensatz zu Deutschland, wo „PUMA“ in den letzten Jahren kaum mehr Gewinne verzeichnet hat, konnte man im US-Geschäft satte

Gewinne verbuchen. „PUMA“ fuhr 1986 ein Nullergebnis ein, schrieb ein Jahr später 75 Millionen DM an Verlusten.

Gleichzeitig positionierten sich die US-Konkurrenten neu: Reebok (heute in Händen von „adidas“) drängte mit leichten „Wohlfühlrettern“ auf den Markt. Man hatte erkannt, dass Sportschuhe auch als reiner Freizeitartikel verkauft werden können. Im Gegensatz zu „PUMA“, das in den letzten Jahren immer mehr Billigprodukte auf den Markt geworfen hatte, hatte „Nike“ die besser Verdienenden ins Visier genommen. Die Strategie, „Nike“-Produkte so teuer zu machen, dass sich die Gier nach ihnen ausbreitete, hatte den erhofften Erfolg. Dabei verlor „PUMA“ immer mehr an Boden.

Mit einem 62 Millionen-Mark-Darlehen übernahm die Deutsche Bank das

Kommando über „PUMA“. Diese Übernahme haben Finanzexperten später als eine der größten Missmanagementleistungen der Deutschen Bank bezeichnet. Mehrere Berater der Deutschen Bank und diverse Manager versuchten, das sinkende Schiff „PUMA“ vor dem Untergang zu retten. Die Inhaber Gerd und Armin Dassler hatten längst das Ruder aus der Hand gegeben, auch wenn ihnen noch immer 72% der Geschäftsanteile gehörten.

Der Versuch, „PUMA“ zu veräußern, nahm in der Folge groteske Formen an. Zunächst stieg die Firma „Cosa Liebermann“ als Eigentümer ein und nach langem Hin und Her der Mischkonzern „Aritmos“. Trotz allem stiegen 1989, im Jahr der politischen Wende, die Hoffnungen noch einmal, „PUMA“ retten zu können. Doch auch diese Hoffnung zerplatzte wie eine Seifenblase. Der Umsatz von einst 850 Millionen Mark war auf 520 Millionen geschrumpft, und die Talfahrt ging weiter.

Der Gesundheitszustand von Armin Dassler hatte sich in dieser Zeit extrem verschlechtert. Seine Leber rebellerte. Trotz einer Lebertransplantation verstarb er am 14. Oktober 1990 im Alter von 61 Jahren zu Hause in seiner Atombomben sicheren Villa. Drei Tage später wurde er in aller Stille, begleitet nur von seiner Frau Irene und seinen Söhnen Michael, Frank und Jörg sowie einer Handvoll Eingeweihter, auf dem Herzogenauracher Friedhof beigesetzt. Damit schien auch die Firma „PUMA“ am Ende zu sein.

### Die Ära Jochen Zeitz und die Rückkehr der Wildkatze

Jochen Zeitz, 1963 in Mannheim geboren, studierte nach dem Abitur zwei Semester Medizin in Florenz, nahm dann aber

ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der EBS Business School in Oestrich-Winkel auf. Auslandsaufenthalte in Paris und Phoenix/USA folgten. 1987 beendete er sein Studium mit dem Schwerpunkt Marketing und Finanzen und begann seine berufliche Laufbahn beim Kosmetikunternehmen „Colgate-Palmolive“ in New York City und Hamburg.

1988 wechselte er schließlich zur „PUMA“ AG, wo er zunächst für die Planung und Umsetzung der Marketingstrategien im Bereich „Footwear“ verantwortlich war. Zwei Jahre später zeichnete er als „Vice-President International Marketing and Sales“ für den internationalen Markt verantwortlich. Inzwischen waren auch in deutschen Unternehmen die amerikanischen Titel und Begriffe eingekehrt. Zeitz war auf gut deutsch für die Positionierung des Unternehmens auf dem internationalen Markt verantwortlich, um für „PUMA“ wieder die verlorengegangene internationale Spitzenposition zurückzuerobern.

1993 wurde er zum Vorstandsvorsitzenden berufen. Damit war er mit 30 Jahren der jüngste Vorstandsvorsitzende eines börsennotierten deutschen Unternehmens. Ein halbes Jahr später schrieb „PUMA“ wieder schwarze Zahlen. Das Ziel, das er akribisch verfolgte, war es, „PUMA“ wieder zu einer begehrenswerten europäischen Marke, ja zu einer Weltmarke, zu machen. Im Fachjargon hieß das, „PUMA“ solle wieder zu einem „international erfolgreichen Mode-, Sport- und Lifestyle-Unternehmen“ aufsteigen.

Als Zeitz im Juli 2011 seinen Posten als „Chief Executive Officer“ an Franz Koch abgab und auf den Posten des Verwaltungsratsvorsitzenden der „PUMA“ AG wechselte, war er mit zahlreichen Ehrungen überhäuft worden. So war ihm u.a.



Abb. 8: 2009 reichten sich im Rahmen der Kampagne „Peace one day“ die Vorstandsvorsitzenden der beiden Herzogenauracher Sportgiganten die Hände und traten im Fußball freundschaftlich gegeneinander an: Herbert Hainer („adidas“, links im Bild) und Jochen Zeitz („PUMA“).

2004, 2005 und 2006 von der Financial Times Deutschland die Ehrung „Strategie des Jahres“ verliehen worden, und 2004 hatte er aus der Hand des bayerischen Innenministers das vom Bundespräsidenten verliehene Verdienstkreuz am Bande des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland erhalten.

2007 wurde der Vertrag von Jochen Zeitz als Vorstandsvorsitzender der „PUMA“ AG vorzeitig um fünf Jahre bis 2012 verlängert. Seine Vorstandsbezüge beliefen sich im Jahr 2007 auf 7,2 Millionen Euro. 2010 war er der Top-Verdiener der deutschen Vorstandsvorsitzenden mit einem Jahresgehalt von 9,8 Millionen Euro.

2008 führte Zeitz bei „PUMA“ ein Unternehmensleitbild („PUMA Vision“) ein. Anhand von vier definierten Unter-

nehmenswerten hatte das Unternehmen sich zum Ziel gesetzt, in allen Belangen stets fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln. Im Rahmen dieses Projekts unterstützt das Unternehmen noch heute verschiedene Initiativen, um saubere, grüngere, sichere und nachhaltigere Konzepte und Projekte umzusetzen. Im April 2010 führte Zeitz ein Nachhaltigkeitsprojekt bei „PUMA“ ein, in dessen Rahmen das Unternehmen bis zum Jahre 2015 unternehmensweit 25% an CO<sub>2</sub>, Energie, Wasser und Abfall einsparen will. Im gleichen Jahr gründete er eine Stiftung, die innovative Projekte unterstützt und Umweltschutz, Gesellschaftsentwicklung, Kultur und Handel in Einklang zu bringen versucht und das Ziel hat, den interkulturellen Dialog zu fördern.



Abb. 9: Das „PUMA Vision Center“ mit dem roten Outlet wurde 2013 eröffnet. Gegenüber dem Hauptgebäude soll demnächst ein Neubau für 1.000 Mitarbeiter entstehen.

Gemeinsam mit dem bekannten Benediktinerpater Anselm Grün schrieb er das 2010 erschienene Buch „Gott, Geld und Gewissen“, in dem er die Wirtschaft zu stärkerem ökologischen Denken auffordert und nachhaltiges Wirtschaften fordert. Jochen Zeitz ist Kenner und Bewunderer des afrikanischen Kontinents und der afrikanischen Kultur. Er spricht außer fünf Fremdsprachen auch Swahili. Er betreibt eine Farm in Kenia und lässt derzeit für seine Sammlung zeitgenössischer Kunst in Kapstadt ein Museum mit dem Namen „Zeitz Museum of Contemporary Art Africa“ errichten, das 2016 eröffnet werden soll.

### „PUMA“ heute

Der französische Konzern PPR (Mode- und Konsumartikel; u.a. Gucci und Ives Saint Laurent) begann 2007, Anteile an „PUMA“ zu erwerben und konnte seine Anteile im Laufe des Jahres auf 62,1 Prozent aufstocken. Heute besitzt der dem Franzosen François Pinault gehörende Konzern (mit rund 31.000 Mitarbeiter), der sich 2013 in „Kering“ umbenannte, 86% der „PUMA“-Aktien; der Rest befindet sich im Streubesitz.

Im Rahmen der Aktion „Peace one Day“ begegneten sich am 17. September 2009 die beiden Vorstandsvorsitzenden

von „adidas“ und „PUMA“. Herbert Hainer („adidas“) und Jochen Zeitz traten mit Fußballmannschaften, die sich aus Spielern beider Konzerne zusammensetzten, zu einem freundschaftlichen Fußballspiel an, wobei die eigens angefertigten Trikots eine Kombination aus den Kollektionen der beiden Firmen waren. Nach 60 Jahren heftiger Attacken reichten sich die beiden Leiter der großen Sportartikelfirmen symbolisch die Hände.

2011 löste Franz Koch Jochen Zeitz auf dem Vorstandssessel ab. Zeitz wechselte in die Firmenzentrale nach Paris. Auf Koch folgte zum 1. Juli 2013 der Norweger Bjørn Gulden als neuer Vorsitzender der Geschäftsführung. Der neue „PUMA“-Wahlspruch „forever faster“ bedeutet für ihn: „*Wir wollen schnelle Entscheidungen treffen, schnell auf neue Trends reagieren und schneller Innovationen auf den Markt bringen.*“

Mit der Sponsorentätigkeit beim Londoner Fußballclub FC Arsenal sowie bei Borussia Dortmund hat er erste Akzente gesetzt. Laut letztem Geschäftsbericht arbeiteten am Jahresende 2014 weltweit 11.267 Mitarbeiter bei „PUMA“ (in Herzogenaurach rund 2.000); die Bilanzsumme betrug 2.549,9 Millionen Euro. Der Gewinn vor Steuern lag bei 121,8 Millionen Euro. Die

„PUMA“-Aktien standen Ende 2014 bei einem Kurs von 172,55 Euro.

Das neue „PUMA“-Gebäude in Herzogenaurach, das „PUMA Vision Headquarter“ wurde zusammen mit dem Fabrikverkauf im Oktober 2009 eingeweiht und bietet 650 moderne Arbeitsplätze. In seiner Architektur erinnert es an die rote „PUMA“-Schuhsschachtel.

Man darf gespannt sein, wie sich „PUMA“ im gnadenlosen Konkurrenzkampf mit „adidas“ und dem derzeitigen Marktführer „Nike“ behaupten kann. Von einer Krise will man in Herzogenaurach derzeit zum Glück nichts wissen.

Klaus-Peter Gägelein: Vorsitzender des Heimatvereins Herzogenaurach e.V. Studium von Geschichte und Germanistik an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen; Realschuldienst in Hof und Herzogenaurach, zuletzt als komm. Schulleiter; Seminarlehrer, Mitarbeiter am ISB und zuständig für die Betreuung, Fort- und Weiterbildung der Geschichtslehrer an Realschulen im Reg. Bezirk Mittelfranken. Zahlreiche Veröffentlichungen zur Geschichte Herzogenaurachs sowie zur Regionalgeschichte.

#### Literatur:

Rolf-Herbert Peters: Die „PUMA“-Story. München 2007.  
 Barbara Smit: Die Dasslers – drei Streifen gegen „PUMA“. Köln 2007.  
 Artikel in den Herzogenauracher Tageszeitungen

„Nordbayerische Nachrichten“ und „Fränkischer Tag“. Broschüren der Firma „PUMA“. Privates Archiv des Verfassers.