

JOCHEN ZEITZ

Erfolgsgeschichte: Vor zwanzig Jahren befand sich Puma im Winterschlaf. Doch dann übernahm Jochen Zeitz das Zepter beim Sportartikelhersteller. Unter seiner Führung avancierte Puma zu einer der populärsten Sportmarken der Welt. Dabei färbte Zeitz' grosse Leidenschaft für Afrika auch auf das Unternehmen ab. In London gewährte der Abenteurer Einblicke in seine Visionen.

Interview: **Stefan Wyss** Bilder: **Puma**

Herr Zeitz, Sie sind seit 1990 bei Puma, seit 1993 Vorstandsvorsitzender und CEO. Schaut man nach einer so langen Zeit auch mal zurück?

Ach, die Zeit verging so schnell. Ich bin sehr froh, dass sich die Dinge immer weiterentwickelt, sich immer neue Möglichkeiten ergeben haben, etwas zu gestalten oder zu verändern. Es war all die Jahre stets spannend, darum habe ich die Zeit nie als lange empfunden.

Das Zurückliegende beschäftigt Sie also nicht gross?

Sicher denke ich manchmal über die Vergangenheit nach, mein Blick richtet sich aber vor allem nach vorne und selten zurück.

Dann lassen Sie uns einen der seltenen Rückblicke wagen.

Mit 29 Jahren wurden Sie Vorstandsvorsitzender von Puma.

Wie wurde der junge Chef aufgenommen?

Zu dieser Zeit waren die Fragezeichen bei Puma sehr gross. Innerhalb von zwei Jahren kamen und gingen drei Vorstandsvorsitzende – der letzte war gerade mal drei Monate im Amt. Als ich dann mit knapp 30 Jahren Chef von Puma wurde, traute mir die Öffentlichkeit dieses Amt erst mal nicht zu.

Haben Sie gespürt, dass Sie schnell Erfolge vorweisen müssen, um akzeptiert zu werden?

Die Diskussion hat mich gar nicht interessiert. Ich war auf meine Arbeit fokussiert und habe meine Berufung als grosse Chance gesehen. Puma war in einem langen Winterschlaf. Es war nun meine Aufgabe, die Marke zu neuem Leben zu erwecken.

Sie konnten also gar nichts verlieren.

War das ein Vorteil?

Bevor ich die Spitze bei Puma übernahm, war ich ja schon zwei Jahre für das Unternehmen tätig. In dieser Zeit habe ich mir meine Meinung darüber bilden können, was richtig und was falsch lief. Als ich CEO wurde, konnte ich damit beginnen, meine Vorstellungen umzusetzen. Vielleicht stiess ich mit meinen Ideen auf etwas offenere Ohren, weil das Unternehmen nicht die besten Zeiten hinter sich hatte.

Während Ihrer Ausbildungszeit haben Sie sich auch für den Beruf des Chirurgen interessiert. Brauchte es auch bei Puma ein paar präzise Schnitte?

Der Vergleich ist richtig. Wir mussten das Unternehmen komplett restrukturieren, um langsam eine neue finanzielle Basis zu schaffen. Wenn Sie alles auf neue Füsse stellen müssen, kommen Sie um eine radikale Operation nicht herum.

Wie sind Sie bei der Operation vorgegangen?

Zuerst mussten wir, wie gesagt, die Finanzen ordnen. Ende der Neunzigerjahre haben wir dann in einer zweiten Stufe in ein neues, modischeres Markenprofil investiert. Ziel war es, Puma als Marke zu positionieren, die erfolgreich Sport, Lifestyle und Mode verbindet.

Was ist das Schlimmste für eine Marke?

Nicht begehrt zu sein. Darum haben wir uns in einer dritten Phase ab 2002 vorgenommen, das Potenzial der Marke auszuschöpfen, indem wir die Begehrtheit der Marke steigern und in profitables Wachstum umwandeln.

Das scheint Ihnen gelungen zu sein, Puma hat in den letzten Jahren satte Gewinnsprünge

gemacht. Ist also die Zauberformel einfach, nur die Umsetzung ist schwierig?

Sowohl das eine als auch das andere ist herausfordernd. Eine Strategie kann man aufstellen, sie muss aber ständig angepasst werden. Und ob es so klappt, wie man sich das vorstellt, weiss man nie. Auch bei Puma ist viel Unvorhergesehenes passiert. Dass wir am Schluss in jeder Phase die angepeilten Ziele erreicht haben, ermöglichte diesen Erfolg. Nebst harter Arbeit brauchte es dafür auch ein Quentchen Glück und eine Portion Fingerspitzengefühl.

In den letzten zwei Jahren haben Sie bei Puma die Expansion stark vorangetrieben.

Verkauft man nur dort, wo man präsent ist?

Als globale Marke will und muss Puma weltweit präsent sein. Die Erschliessung von neuen Märkten ist auch weiterhin Teil unserer Strategie. Wir expandieren aber nicht nur regional, sondern auch über neue Produktkategorien, die Puma bedient. So sind etwa Segelsport und Golf neue Themen, denen wir uns widmen. Auch Schwimmbekleidung haben wir in unser Portfolio aufgenommen. 2006 haben wir eine weitere Phase gestartet, in der wir vor allem in den Bereichen Marketing, Vertrieb inklusive eigenes Retailgeschäft sowie Produktentwicklung und Design investierten.

Wie wichtig ist Design für eine Marke?

Die Marke Puma funktioniert nicht ohne Design, denn auch Funktionalität, Komfort oder Leistung gehen immer automatisch Hand in Hand mit gutem innovativem Design.

Ist die Verpackung beziehungsweise Inszenierung der Marke wichtiger als das Produkt selbst?

Zwischen ästhetischem und funktionalem Anspruch gibt es eine Symbiose. Wenn Sie sich heute kleiden, versuchen Sie damit auch immer ihrer Individualität Ausdruck zu verleihen. Puma will seine Kunden dabei unterstützen.

In welcher Phase stehen Sie mit Puma gegenwärtig?

Puma steht jetzt fest auf beiden Beinen. Die Notwendigkeit für ein Phasendenken gibt es nicht mehr. Wir wollen nun unsere Expansion weiter forcieren.

Puma wurde 2007 vom französischen Luxusmarkenkonzern Pinault Printemps Redoute (PPR) – zu dem unter anderem auch Marken wie Gucci oder Yves Saint Laurent gehören – übernommen. Wäre das für Sie nicht ein idealer Moment gewesen, um auf dem Höhepunkt abzutreten?

Was heisst hier Höhepunkt? Eine Marke entwickelt sich immer weiter und hat stets neue Höhen und Tiefen. Ich bin nicht jemand, der auf einen bestimmten Zeitpunkt hinarbeitet.

Aktuell bringt die Wirtschaftskrise viele Unternehmen näher an einen Tief- als an einen Höhepunkt. Wie wirkt sich die Konjunkturlage auf Puma aus?

Natürlich spürt auch Puma die Auswirkungen. Der Verbraucher ist verunsichert und hat nicht mehr die Möglichkeit, so viel Geld auszugeben. Trotz der sich abschwächenden Konsumausgaben konnte Puma 2008 neue Rekorde beim Umsatz verbuchen. Insbesondere das vierte Quartal wies ein äusserst solides Wachstum aus.

Und wie hat das laufende Geschäftsjahr angefangen?

Die Entwicklung für 2009 ist aufgrund des schwierigen wirtschaftlichen Umfeldes schwer vorhersehbar. Puma ist jedoch vorbereitet, um in einem schwierigen Marktumfeld und auf eine schwache Konjunktur angemessen reagieren zu können.

Sie schielen mit Puma nicht nur auf Zahlen. Unter dem Label PUMAVision wollen Sie die Welt für künftige Generationen besser machen. Ist das nicht ein sehr ambitioniertes Ziel?

Der Anspruch ist ja nicht, die Welt zu verändern. Das können wir als Unternehmen alleine gar nicht. Aber wir wollen unseren Beitrag leisten, um die Welt sicherer, friedlicher und kreativer zu gestalten, und andere motivieren, Ähnliches zu tun. Jeder Beitrag zählt und ist wichtig.

Ist das nicht Aufgabe der Politik?

Die Zeiten sind vorbei, in denen man die Verantwortung nur der Politik, nur der Wirtschaft oder nur dem Individuum zuordnen kann. Heute müssen neue Wege der Zusammenarbeit gefunden werden. In Kooperationen hat heute jeder die Möglichkeit, etwas Positives zu bewirken. Dazu ist es auch notwendig, gegenseitiges Misstrauen abzubauen und gemeinsam zu handeln. Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, gerade das zu tun.

Es gibt diese einfache Definition von

Public Relations: Tue Gutes und rede darüber.

Ist PUMAVision mehr?

Wir haben in zehn Jahren Umwelt- und Sozialstandards aufgebaut und weiterentwickelt, ohne gross in der Öffentlichkeit darüber zu reden. Wenn wir über PUMAVision sprechen, dann tun wir das, weil uns diese Anliegen wichtig sind. Bei dieser Kommunikation geht es nicht darum, die Marke voranzubringen. Wir setzen uns dafür ein, Kreativität zu fördern, umwelt- und sozialverträglich zu handeln und zum Frieden beizutragen. Gemäss unserer Unternehmensphilosophie wollen wir dies fair, ehrlich, positiv und kreativ tun.

Was unternimmt Puma konkret, um diese Vision umzusetzen?

Mit PUMA.SAFE geben wir Sozial- und Umweltstandards vor. Diese setzen wir in unseren Fabriken und auch bei den Zulieferern um. Es geht grundsätzlich um Konzepte zur Nachhaltigkeit. Das betrifft zum Beispiel die Verpackungen. Oder auch den Anbau von Baumwolle nach umweltverträglichen Bedingungen in Afrika. Den Bauern helfen wir auch bei der Vermarktung und ermöglichen ihnen den Verkauf zu einem vernünftigen Preis. Im Bereich PUMA.CREATIVE bringen wir Künstler und Organisationen aus den Bereichen Kunst und Kultur zusammen und haben deshalb im Rahmen der Johannesburg Art Fair unter www.creativeafricanetwork.com eine Online-Plattform gelauncht, eine Initiative afrikanischer Künstler für die Bereiche Kunst, Film, Architektur und Design, die wir auf vielfältige Weise unterstützen.

Und wie macht Puma die Welt friedlicher?

Wir arbeiten eng mit der Non-Profit-Organisation "Peace One Day" zusammen. Durch diese Kooperation ist etwa ein Dokumentarfilm über Afghanistan mit dem Schauspieler Jude Law entstanden. Gemeinsam haben wir 2008 auch die Fussball-Bewegung "One Day One Goal" ins Leben gerufen. Im Zeichen des Friedens wurden am 21. September in 200 Ländern gleichzeitig Fussballspiele ausgetragen.

Stichwort Afrika: Sind die Visionen von Puma auch beeinflusst von Ihrer persönlichen Leidenschaft für diesen Kontinent?

Sicher, das persönliche Umfeld beeinflusst eine Person immer. Vieles, wofür der afrikanische Kontinent steht, passt gut mit der Marke Puma zusammen. Ich würde sogar von einer fast symbiotischen Beziehung sprechen. Der Geist von Afrika fließt in unsere Konzepte und Innovationen ein.

Sie waren vor 18 Jahren zum ersten Mal auf dem afrikanischen Kontinent und besitzen mittlerweile eine Farm am Fusse des Mount Kenya. Sie haben sicher grosse Armut gesehen. Ist dadurch der Wunsch gewachsen zu helfen?

Nicht nur helfen. Ich sehe nicht nur die Bereiche Afrikas, die nicht funktionieren. Ich sehe besonders die Innovationen, die für Puma vom spirituellen, kreativen und vielseitigen Afrika ausgehen.

Warum haben Sie sich in Kenia eine Farm gekauft?

Es war ein Traum von mir. Ich bin gerne in der Natur und liebe die Tierwelt Afrikas. Nach einer Farm habe ich Ausschau gehalten, weil ich Afrika nicht nur als Reisender erleben, sondern mir dort auch ein Standbein aufbauen wollte und um eine neue Perspektive zu bekommen.

Können Sie sich demnach vorstellen, nach Afrika auszuwandern?

Irgendwann mehr Zeit in Afrika zu verbringen, kann ich mir vorstellen. Mein ganzes Leben nur dort zu verbringen aber nicht. Ich bin überall zu Hause und ich bin ein neugieriger Mensch, aber nicht heimatlos. Meine Wurzeln liegen in Europa. Diese möchte ich nicht ganz aufgeben. Daher lege ich mich nicht auf einen Platz fest.

Sie haben einmal gesagt, wenn Sie vor ein paar Jahrhunderten gelebt hätten, wären Sie Entdecker geworden. Sind Sie ein Abenteurer?

Ja, in gewisser Weise schon.

Kommt Ihnen das bei Puma entgegen – oder in die Quere, weil Sie sich weniger vor Risiken scheuen?

Ich bin vielleicht offener für das Unbekannte, weil ich keine grosse Angst davor habe. Ich suche aber nicht bewusst das Risiko. Neues zu entdecken, hat mich immer vorangetrieben.

Entdecker haben auch immer viel Leid in die neuen Länder gebracht. Haben Sie als ausländischer Farmbetreiber in Kenia eine spezielle Verantwortung?

Auf jeden Fall. Ich bin schliesslich Gast in diesem Land. Ich bemühe mich immer zu verstehen, wie eine Kultur denkt, fühlt und handelt. Und gerade wenn man nicht nur ein Besucher ist, sondern zeitweise dort lebt, sollte man sich mit der Kultur befassen und an das Land anpassen, um einen positiven Beitrag zu leisten. Natürlich versuche ich auch Ideen einzubringen, wie man gewisse Situationen verbessern könnte. Und ich scheue mich auch nicht davor, Ideen umzusetzen. Als Ausländer sollte man aber nicht meinen, alles besser zu wissen, sondern durch die lokale Brille schauen.

Stimmt das Bild, das wir in Europa von Afrika haben, mit der Realität überhaupt überein?

Nur zum Teil. Mit unserer europäischen Denkart ist es manchmal sicher schwer, Afrika zu verstehen. Das gilt umgekehrt genauso. Es gibt aber auch innerhalb von Afrika enorme ethnische und kulturelle Unterschiede, genau wie innerhalb von Europa. Natürlich kommt noch die Dimension der Kolonialgeschichte dazu. Diese müssen wir aber ablegen – was nicht heisst, dass wir die Geschichte vergessen sollen – und mehr Verständnis füreinander entwickeln, indem wir aufeinander zugehen.

Können Sie die Farm in Kenia gleich führen wie Puma?

Nein, nebst den kulturellen Unterschieden ist auch die Ausgangslage völlig anders. Alles was wir bei uns als gegeben hinnehmen, kann in Afrika ein tägliches Problem sein. Es ist zum Beispiel nur schon nicht einfach automatisch Wasser und Licht vorhanden. Allerdings hat das auch einen gewissen Charme. Oder würden Sie sich in der Schweiz speziell über warmes Wasser freuen?

Wie hat sich Ihr Führungsstil über die Jahre bei Puma verändert?

Ich vergleiche das immer mit einer Fussballmannschaft. Früher war ich ein Trainer, der noch selber auf allen Positionen mitgespielt hat. Nach einer gewissen Zeit habe ich Spieler eingewechselt, die auf dem Feld besser waren als ich. Die Mannschaft sollte jetzt meistens ohne mich spielen, aber die Aufstellung und die Taktik gebe ich vor.

Ist die Balance zwischen Privatleben und Geschäft schwierig zu halten?

Im Umgang mit den Mitarbeitern ist dieses Verhältnis kein Problem, da hatte ich immer eine klare Grenze. Schwierig ist es, das Geschäftliche zeitlich vom Privaten zu trennen. Das heisst, dort sind die Grenzen fließend.

Puma unterstützt im Fussball viele afrikanische Mannschaften, obwohl diese Länder nicht zu den grossen Umsatzträgern gehören. Warum?

Unser Engagement in Afrika hat sich mehr als gerechnet. Man darf das nicht nur unter Absatzgesichtspunkten im einzelnen Land oder auf dem Kontinent betrachten. Weltweit haben wir sowohl kommunikativ als auch vom Umsatz her mit afrikanischen Produkten und Ideen grosse Erfolge erzielt. Zudem hat Puma eine Alleinstellung und Dominanz in einer Region, aus der einige der besten Fussballer der Welt stammen. Weil diese meistens in Europa spielen, beschränkt sich die Ausstrahlung auch nicht nur auf ihr Herkunftsland. Und nun steht auch die Weltmeisterschaft in Südafrika 2010 vor der Tür. Also Puma macht Innovation aus, und mit Afrika für den Rest der Welt.

Puma ist aber nicht Sponsor der WM.

Nein, wir unterstützen Mannschaften und Spieler, keine Events. Es geht uns ums Produkt, die Persönlichkeit und die Markenpräsenz und nicht um die Veranstaltung als solche.

Die Schweizer Nationalmannschaft wird auch von Puma ausgerüstet. Welche Beziehung haben Sie zu unserem Land?

Es ist ein Nachbarland, in dem ich früher gerne Ski fahren ging. Obwohl die Schweiz nicht das grösste Land ist, setzt die Nationalmannschaft mit ihrem Engagement und ihrem Enthusiasmus immer wieder Akzente. Und wie man bei der Europameisterschaft gesehen hat, lässt die Begeisterung auch nicht nach, wenn mal nicht alles so klappt wie gewünscht. Die Stimmung während der EM in der Schweiz hat mich wirklich mitgerissen.

Gerade im Fussball überbieten sich die Sportartikelhersteller mit Summen für Verträge mit Mannschaften oder Starspielern gegenseitig. Wie weit macht Puma da mit?

Wir müssen nicht immer die Ersten sein, und damit auch nicht diejenigen, die am meisten bieten. Irgendwo gibt es eine Grenze, bei der es keinen Sinn mehr macht mitzubieten. Mit Italien haben wir aber immerhin den amtierenden Weltmeister unter Vertrag.

Eine Sportmarke braucht aber starke Botschafter. Braucht Puma den Glamour von Stars?

Puma braucht nicht Glamour, sondern Persönlichkeiten, die zur Marke passen, wie ein Samuel Eto'o und ein Nicolas Anelka. Oder nehmen wir den Sprinter Usain Bolt als Beispiel. Wir unterstützen ihn und die jamaikanische Mannschaft seit fünf Jahren. Für unser Engagement haben wir uns also lange vor seinem dreifachen Olympiasieg 2008 entschieden. Es ist Teil unserer Strategie, junge Talente unter Vertrag zu nehmen. Dabei gehen wir bewusst das Risiko ein, dass ein Stern eben auch nicht aufgehen kann.

Man konnte lesen, dass Sie sich an einer Oscar-Verleihung gelangweilt haben. Halten Sie auch persönlich wenig von Glamour?

Es ist Teil meines Jobs, auch mal an sogenannten Glamour-Veranstaltungen teilzunehmen, aber ich reise mich nicht darum. Ich bin kein Fan von Small Talk und lerne neue Leute lieber bei anderen Gelegenheiten kennen. Ob das dann berühmte Personen sind oder nicht, spielt keine Rolle. Berühmt bedeutet ja nicht automatisch interessant.

In den Medien wird meistens in Superlativen über Sie berichtet. Gefällt Ihnen, was Sie lesen?

Manchmal fühle ich mich in den Artikeln als Mensch auf gewisse Dinge reduziert. Es ist klar, dass nicht die ganze Persönlichkeitsstruktur zum Ausdruck kommen kann, sondern beim Autor der Eindruck bleibt, den man im Moment des Interviews hinterlässt. Und meine eigene Einschätzung ist ja auch nicht immer objektiv. Ich verfolge aber nicht akribisch, was über mich geschrieben wird. Manchmal wird eben Gutes und dann wieder Schlechtes geschrieben. So ist das nun mal.

Sie haben als Unternehmer viele Auszeichnungen gewonnen. Was bedeuten Ihnen diese Erfolge?

Die Preise sind eine Bestätigung und eine Anerkennung – auch für mein Team. Mehr aber nicht.

Sind Sie nicht stolz auf das Erreichte?

Ich definiere Erfolg nicht über Preise. Erfolg ist für mich die Freiheit zu tun, was mir Spass macht, was mich und das Unternehmen weiterbringt. Aber natürlich freue ich mich, wenn es gut läuft.