

Edel-Assekuranzfirmen im Schnitt alle sieben Jahre. Die angesparten Guthaben der Abtrünnigen fielen dem Altkollektiv zu und halfen, künftige Beitragserhöhungen abzupuffern. Doch seit das Kassen-Hopping aus der Mode kommt, erweisen sich die Hochrechnungen vieler Krankenversicherer, die den Nachlass der Wechsler mit einkalkuliert hatten, als Makulatur.

Viele Privatversicherte versuchten bereits in der Vergangenheit, allzu heftige Anhebungen zu vermeiden, indem sie ihren Selbstbehalt erhöhten oder auf einen Teil der ursprünglich vereinbarten Leistungen verzichteten. Doch die Abspeckaktionen versprechen zumeist nur vorübergehende Linderung.

Seit einigen Jahren sind die Konzerne immerhin verpflichtet, ihre Kunden bei Tarifierhöhungen auf ihr Umstufungsrecht hinzuweisen und auf Wunsch eine günstige Alternativpolice zu nennen, die ähnliche Leistungen enthält wie der Altvertrag. Doch viele Versicherungsmanager verschweigen die hauseigenen Hintertürchen, weil sie die Schnäppchentarife als Lockvogelangebote für jüngere Kunden missbrauchen und am liebsten nur Kerngesunde in die Elite-Einheiten aufnehmen.

Fein raus sind langjährige Privatkunden, die das 55. Lebensjahr überschritten haben und nicht mehr als 41.400 Euro pro Jahr verdienen oder das Ruhestandsalter erreicht haben. Sie können in einen Standardtarif wechseln, der nicht mehr kosten darf als der Höchstbeitrag in der gesetzlichen Krankenversicherung – aber auch dementsprechende Leistungen bietet.

Branchenexperten wie der Bamberger Wirtschaftsprofessor Ulrich Meyer fordern seit langem, Privatversicherten ihre angesammelten Altersrückstellungen gutzuschreiben, um auch Älteren oder Kranken den Wechsel zu einem Konkurrenten zu erleichtern. Doch die Unternehmen weigern sich standhaft, die Finanzpolster herauszurücken. Gesunde Mitglieder, argumentieren sie, würden mitsamt ihren Guthaben in Scharen abwandern. Betagte und chronisch Kranke blieben dagegen zurück.

Bundesfinanzminister Hans Eichel will sich mit den Ausflüchten der Versicherer offenbar nicht länger zufrieden geben. Das Münchner Ifo-Institut untersucht zurzeit im Auftrag des Ministeriums, wie neben den angesammelten Ersparnissen auch das individuelle Gesundheitsrisiko eines Privatversicherten exakt erfasst und damit leichter übertragbar gemacht werden kann.

Legen die Münchner der Bundesregierung ein überzeugendes Konzept vor, könnten die Versicherer gezwungen werden, Wechselwilligen die gebunkerten Gelder herauszurücken. Einige angeschlagene Unternehmen, die bereits jetzt unter akutem Mitgliederschwund leiden, dürften das kaum überleben.

DINA H. DECKSTEIN



THOMAS DALLAL

Puma-„Concept-Store“ in New York: „Bloß nicht an alle verkaufen“

UNTERNEHMEN

Madonna statt Maradona

Puma wandelte sich vom maroden fränkischen Traditionsunternehmen zur US-gesteuerten Trendmarke. Vorstandschef Jochen Zeitz treibt den Umbau voran, doch die Taktik ist riskant.

Es ist ein bitterkalter Wintertag in East Harlem, New York City. Der Nordostwind treibt neue Schneewolken aus Kanada über die graue Stadt. Jochen Zeitz beschleunigt seinen Schritt, er trägt keine Jacke. Der Fahrer hat die schwarze Limousine nur einen Block weiter geparkt, gleich zwischen 125. Straße und Park Avenue. Es ist eine aufstrebende Gegend mit vielen Geschäften, die Kundschaft ist jung und trendy. Zeitz ist hier, damit nicht jeder seine Schuhe kaufen kann.

Die erste Stichprobe: gleich ein Treffer. Ein kleiner Modeladen bietet 20 Prozent Rabatt auf Puma-Schuhe. „Das ist nicht gut“, sagt Zeitz. Er will nicht, dass es Rabatte auf seine Schuhe gibt. Er will nicht, dass irgendwer denken könnte, seine Schuhe seien billig. Er will nicht an alte Zeiten erinnert werden, schlechte Zeiten, bevor er 1993 Vorstandschef der Puma AG wurde, als die Sportschuhe mit dem Raubkatzenlogo für 29,99 Mark verramscht wurden. „Nie mehr zurück“, sagt Zeitz.

2002 war ein gutes Jahr für Puma, außergewöhnlich gut. Der Umsatz stieg um 50 Prozent auf 900 Millionen Euro. Der Gewinn nach Steuern schnellte um 84 Prozent auf 73 Millionen Euro.

Das Puma-Papier war die zweitstärkste Aktie im Dax 100, nachdem sie 2001 mit einem Kurswachstum von 170 Prozent bereits die erfolgreichste überhaupt war. Nicht schlecht für ein Unternehmen, das

vor zehn Jahren noch als überschuldet und todgeweiht galt.

Der Niedergang von Puma hatte Mitte der achtziger Jahre begonnen. Der Sportschuh wurde immer mehr zum Modeartikel, aber die Franken produzierten weiter einen teuren Spezialschuh nach dem anderen: Puma-Hockeyschuhe, Puma-Tischtennisschuhe, Puma-Rennradschuhe. Die Konkurrenz, Adidas, Nike und Reebok, hatte längst begriffen, dass niemand mehr Sportschuhe nur zum Sport trägt.

„Nike erklärte Schuhe zum Kultobjekt, während wir nur über Qualität redeten“, sagt Zeitz. Heute sehen 80 Prozent der Sportschuhe nie einen Sportplatz. Doch Firmenerbe Armin Dassler konterte lieber



RICK FRIEDMAN

Puma-Chef Zeitz

„Ich bin ein Wandler zwischen den Welten“

mit Masse statt Design: Puma im Supermarkt, Puma im Dauersonderangebot. Ramschware eben. So was zerstört eine Marke innerhalb von Monaten.

1986 schrieb das Unternehmen erstmals Millionenverluste. 1989 musste die Dassler-Familie ihre Mehrheit verkaufen. 1993 war die Situation so aussichtslos, dass der schwedische Investor den Vorstandsvorsitz dem damals 29-jährigen Zeitz anbot.

Heute ist der 39 und wahrscheinlich der Einzige, den es nicht überrascht, dass er noch immer Puma-Chef ist. Zeitz war eine kleine Sensation, als er den Vorstand nach nur zwei Jahren als Marketingchef annahm. Alle wollten wissen, wie ein 29-Jähriger ein Milliardenunternehmen retten wollte, und alle ließen durchblicken, dass er es wohl nicht schaffen würde. Er reagierte stoisch, manchmal störrisch. Er sagte Sätze wie: „Angst? Kenne ich nicht“,

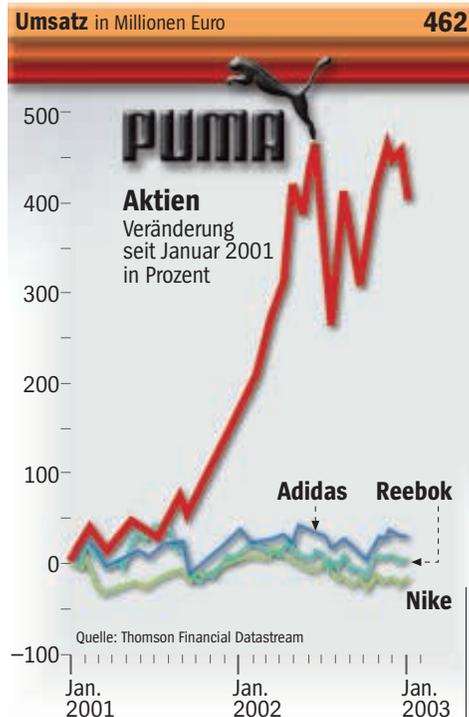
Jahre als „alt“, „völlig aus der Mode“, „fußballfixiert“. Zeitz will weg davon und nie wieder zurück.

Natürlich gibt es bei Puma auch heute noch Fußball. Natürlich gibt es noch Ausrüsterverträge, aber nicht mit Ruhrpott-Zweitligisten, sondern mit Sportlern, die schick sein müssen, zumindest irgendwie schillernd. Die Nationalmannschaft von Kamerun steckte Puma in ärmellose Fußballtrikots, die Tennis-Weltranglisten-erste Serena Williams in einen hautengen Catsuit.

Pumas Marketinginvestitionen liegen mit 14 Prozent vom Umsatz noch deutlich über dem Branchenschnitt, aber die Zielgruppen

Sprung nach vorn

Der Puma-Konzern weltweit, Umsatz, Ergebnis und Gewinn in Millionen Euro seit 2000



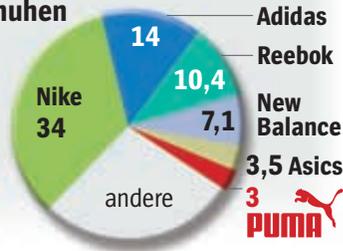
	2000	2001	2002*
Umsatz	462	598	900

Ergebnis vor Steuern	21,2	57,4	116
Gewinn	17,6	39,7	73
Mitarbeiter Jahresende	1522	2012	2463
	2000	2001	2002*

* geschätzt

Marktanteile bei Sportschuhen

Weltweit in Prozent 2001
Quelle: Sporting Goods Intelligence



haben sich geändert: Skateboarder werden gesponsert, BMX-Fahrer, Discjockeys. Früher flog Diego Maradona eigens nach Nürnberg ein, um sich seine Treter anpassen zu lassen. Heute jubeln die Marketingleute, wenn Madonna in Puma auf Partys auftaucht.

Im vergangenen Herbst verkündete Zeitz seinen dritten Fünf-Jahres-Plan, der Puma bis 2006 „zur begehrtesten Sportlifestylemarke der Welt machen“ soll. Zeitz spricht von jährlich zweistelligem Ergebniswachstum und einem Umsatzziel von zwei Milliarden Euro. Er zitiert Muhammad Ali und sagt, Puma werde „fliegen wie ein Schmetterling und stechen wie eine Biene“.

Erst wurde gespart. Dann wurde gesponsert. Nun also wird gesponnen.

Aber es ist ein Vabanquespiel. Schon andere Marken haben sich ruiniert, indem sie sich zu weit von ihren Wurzeln entfernt haben. Der italienische Sportartikelhersteller Fila etwa, der meinte, er könne Modetrends nicht nur bedienen, sondern setzen. Aber die Natur des Trends ist seine Kurzlebigkeit.



Puma-Werbeträgerin Serena Williams
Hauptsache schillernd

Zeitz kennt die Risiken, schon weil sie ihm jeder ständig vorhält. Auch Nigel Hart, Investmentbanker und Partner eines Finanzinvestors, der ein Prozent der Puma-Aktien hält. Das Treffen findet in der New Yorker Zentrale der Credit Suisse First Boston statt, eine halbe Stunde in Konferenzraum sechs, zehn Quadratmeter bei trockenen Schokokeksen und Dosencola.

Der Investmentbanker ist zufrieden mit den aktuellen Zahlen. Aber weil Investoren sich immer für das Morgen interessieren und nicht für das Gestern, betet Zeitz sein Credo vor. Er hämmert es jedem in den Kopf: „Wir wollen nicht die Größten sein, sondern die Begehrtesten.“ Bloß nicht in Versuchung kommen, zu viel Ware auf den Markt zu werfen, damit der Umsatz schneller steigt. „Wir wollen nur an die Trendsetter verkaufen, nicht an die breite Masse.“ Bloß nicht die gleichen Fehler wie früher machen, „bloß nicht an alle verkaufen, die Puma haben wollen“.

Ein Konzept, das aufgeht – bislang. Aber es ist ein feiner Grat, auf dem Puma wandelt. Ein Fehltritt in die eine Richtung, und man steht im Nischenmarkt der Luxusmode, den schon Designermarken wie Prada oder Jil Sander mit ihren sportlichen Linien besetzen. Ein Fehltritt in die andere Richtung, und es lauert der Massenmarkt, den schon die übermächtigen Größen Adidas und Nike besetzt halten.

Nirgends macht sich diese Gratwanderung so bemerkbar wie im Umgang mit dem wichtigsten Kunden: Foot Locker.

Foot Locker ist nicht schick, nicht trendy und lockt gern mit Rabatten. Foot Locker vereint all das, was Puma nicht will. Aber Foot Locker ist der größte Sportschuhhändler weltweit: 3500 Filialen, 4,3 Milliarden Dollar Umsatz. Puma macht zwei Drittel seines Umsatzes mit Schuhen, 20 Millionen Paar im Jahr. Und nicht alle da-

und er zitierte Kurt Tucholsky: „Erfahrung heißt gar nichts. Man kann eine Sache auch 20 Jahre lang falsch machen.“

Sechs Wochen nach seinem Amtsantritt legt Zeitz dem Aufsichtsrat ein Sanierungskonzept vor. Er spricht von „Fünf-Jahres-Plänen“, feuert ein Drittel der Belegschaft, verlagert die Produktion ins Ausland, setzt ein striktes Sparprogramm durch. Es ist kein Wunderrezept, aber es reicht, um Puma schon nach einem Jahr wieder profitabel zu machen und bis 1997 die Bankschulden zu tilgen.

Die zweiten fünf Jahre hießen „Investitionsphase“, aber eigentlich ging es nur um die Sanierung der Marke. Marke ist eines der Lieblingswörter von Zeitz. Er sagt nie „die Firma Puma“ oder „der Sportartikelhersteller Puma“. Immer nur „die Marke“. In Umfragen galt sie Mitte der neunziger



SPRINTPRESS / IMAGO

Puma-Reklame bei Skateboard-Wettbewerb: Die Natur des Trends ist seine Kurzlebigkeit

von können in schicken Boutiquen verkauft werden.

Treffen mit den Foot-Locker-Leuten sind immer wichtig, deswegen ist Zeitz überhaupt nach New York gekommen. Auch Pumas US-Geschäftsführer Jay Piccola ist aus Boston eingeflogen. Die Vorbereitungen für das Meeting findet in einer Schnellpizzeria statt, nur ein paar Meter von der Foot-Locker-Zentrale. Es riecht nach altem Fett, und das Stück Pizza kostet 1,99 Dollar. Zeitz packt ein halbes Dutzend Schuhe auf den Tisch, Frühjahrskollektion 2004. Nette Sachen, aber nicht die besten. „Die werden mehr wollen als das“, sagt Piccola. „Mehr können wir ihnen nicht geben“, sagt Zeitz.

20 Minuten später stehen die Schuhe auf dem Konferenztisch der Foot-Locker-Zentrale in Downtown Manhattan. Foot-Locker-Vorstandschef Matthew Serra hat zum Business-Lunch eingeladen. Es gibt belegte Brote auf Papptellern und Krautsalat aus der Dose. Auch die vier Foot-Locker-Geschäftsführer sind da, jeder mit zwei Puma-Schuhen in der Hand.

„Die sind cool“, sagt endlich einer, die anderen nicken, murmeln, loben. Nur Serra schweigt lange, bevor er sagt: „Zeigt ihr uns alles, was ihr habt?“

„Sicher“, sagt Zeitz.

„Was ist mit dem Mostro?“, fragt Serra, „alle wollen den Mostro.“ Madonna trug den Edelschuh bei ihrer Welttournee.

Schweigen.

„Was sollen denn die hier kosten?“

„Nicht unter 75 Dollar.“

„Verarscht uns nicht mit den Preisen, die USA sind ein Massenmarkt.“

„Billiger geht nicht.“

„Wir haben schon andere den Bach runtergehen sehen, weil sie zu teuer waren.“ Schweigen.

Nach dem Meeting wird Zeitz sagen, er habe noch nie so viel Energie darauf verwendet, *nichts* zu verkaufen.

Eine halbe Stunde später sitzt er wieder in der schwarzen Lincoln-Limousine, und der Fahrer hupt sich den Weg zum Finanzdistrikt frei. Zeitz redet von Umsätzen und Markenbewusstsein, aber sein Blick ist den verdunkelten Scheiben zugewandt. Plötzlich sagt er: „Ich hatte einen Termin am 10. September 2001. Im 94. Stock, Fiduciary Trust. Die sind alle tot, alle, die ich an diesem Tag getroffen habe. Sogar der Fahrer.“

Zeitz pflegt schon seit den späten achtziger Jahren eine besondere Beziehung zu New York. Zwei Jahre hat er in Manhattan für Colgate-Palmolive gearbeitet, gleich nach seinem BWL-Studium an der European Business School in Schloss Reichartshausen und Paris. Eigentlich hatte er Arzt werden wollen, „immer schon“, wie sein Vater. Aber sein Abitur war nicht gut genug. Der Notenschnitt von 1,7 reichte nicht.

Zeitz ging nach Florenz, studierte dort Medizin, um letztlich doch auf Wirtschaft umzusteigen. Er spricht fließend Italienisch, Französisch, Englisch, Spanisch. Zeitz ist polyglott, und es hat auf sein Unternehmen abgefärbt, denn Puma ist schon lange kein deutsches Unternehmen mehr. Offiziell ist der Firmensitz noch in Herzogenaurach. Aber es gibt keine deutsche Produktion mehr, Hauptaktionär ist der US-Medienkonzern Regency, hinter dem der amerikanische Milliardär Rupert Murdoch steht. Zeitz steuert das Unternehmen schon seit 1997 aus den USA.

Viele Branchenexperten sagen, Zeitz' wichtigste Entscheidung sei der Rückkauf der US-Markenrechte gewesen. Bis 1995 wurde Puma in den USA von einem Lizenznehmer vertrieben, dessen Interesse an

Marke und Aufstellung begrenzt war. Am Ende lag Pumas Anteil am weltweit wichtigsten Sportartikelmarkt bei 0,5 Prozent.

Zeitz beließ es nicht beim Rückkauf der Rechte, sondern ging selbst in die USA. „Amerika kann man nicht aus Deutschland managen“, sagt er. Und: „Deutschland war das Zentrum aller Gedanken. Das musste geändert werden.“ In Herzogenaurach aber war die Angst groß, dass nicht nur der Chef, sondern auch der Rest des Traditionsunternehmens in die USA verschwindet. Seitdem pendelt Zeitz zwischen Boston und Nürnberg.

Aber er pendelt nicht nur zwischen Firmensitzen oder Niederlassungen eines deutschen Unternehmens mit Sitz in der fränkischen Provinz. Zeitz sagt: „Ich bin ein Wandler zwischen Welten.“

Auf der einen Seite ist Herzogenaurach, der Stammsitz, das 23 000-Einwohner-Städtchen, wo Adi und Rudolf Dassler 1924 die Gebrüder Dassler Schuhfabrik gründeten und berühmt wurden, als Jesse Owens bei Olympia 1936 mit Dassler-Schuhen viermal Gold gewann. Wo 1948 zwei Weltkonzerne entstanden, weil sich zwei Brüder plötzlich hassten: Am einen Ende des Ortes wuchs Adidas, am anderen Puma.

Zeitz ist nur selten dort. Die Puma-Zentrale ist ein bleicher Betonklotz aus den Achtzigern mit breiten, grünen Fensterahmen und verwinkelten Fluren. In der Eingangshalle riecht es nach Desinfektionsmittel, in der Warteecke liegen „Kicker“ und „Schuhkurier“. Das Vorstandsbüro blieb 15 Jahre unverändert: dunkle Holztäfelung, ein gerahmtes Trikot der tschechischen Fußballnationalmannschaft mit Autogrammen, ein fünf Kilo schwerer goldener Puma auf dem Schreibtisch. Zeitz möchte hier nicht fotografiert werden.

Puma USA hat gerade seine neuen Büros in Boston bezogen. Eine Loft-Etage mit Meerblick, übernommen von einer bankrotten E-Commerce-Firma. Zeitz sitzt in seinem Büro, die Wände sind hoch und weiß, die Möbel schwarz und schick. Er sagt, dass Puma jetzt kein produktions-, sondern ein designgeführtes Unternehmen ist. 1990 gab es 7 Modedesigner bei Puma. Heute sind es 50.

In den USA werden sie von Gavin Ivester geführt. Ivester hat weder Mode studiert noch Schuster gelernt. Er ist Industriedesigner und hat früher Apple-Computer entworfen. Zeitz nennt das „den nächsten Schritt“. Der Puma-Designer spricht vom „Blue Mountain“-Prinzip: Wenn alle Berge weiß sind, muss der Puma-Berg blau sein.

Das versteht nicht jeder: Als Zeitz seinen Großaktionär Rupert Murdoch traf, war dessen erste Frage: „Warum verkauft ihr nicht bei Wal-Mart, die haben doch so viele Läden und schöne Sonderangebote?“

THOMAS SCHULZ