



Mit 32 Jahren bereits Puma-Chef: der Lübecker Franz Koch, ehemaliger deutscher Meister im Feldhockey.

**Franz Koch**

# Der Raubkatzen-CEO

Vor bald einem Jahr wurde der Lübecker Franz Koch oberster Chef des Sportartikelherstellers Puma – und dies mit 32 Jahren. Er tritt damit aus dem Schatten seines legendären Vorgängers Jochen Zeitz. Für Koch überhaupt kein Handicap: Jetzt will er Puma wieder nach ganz vorne bringen. Das erste Jahr verlief bereits nach seinem Gusto, obwohl die Schweiz an der Fussballeuropameisterschaft nicht teilnimmt.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Puma**

**Herr Koch, Sie haben im letzten Jahr hervorragende Geschäftsergebnisse erzielt.**

**Was waren die Gründe für diesen Erfolg?**

Unsere Umsatz- und Ergebnisentwicklung mit einem Rekordumsatz von mehr als drei Milliarden Euro im letzten Jahr zeigt, dass Puma wieder angreift und unser strategischer Wachstumsplan bereits positiv zum Geschäftsverlauf beigetragen hat. Aufgrund unseres starken Sportmarketing-Portfolios sind wir ausserdem optimal vorbereitet, um die Chancen des Sportjahres 2012 bestmöglich zu nutzen und damit auch unser langfristiges Umsatzziel von vier Milliarden Euro im Jahr 2015 zu erreichen.

**Sie sind als 32-Jähriger CEO von Puma geworden. Wie haben Sie sich in Ihre neue Tätigkeit eingearbeitet?**

Die Anfangszeit war sehr intensiv und ist schnell vergangen, weil ich viele Märkte bereist und mir Zeit für Mitarbeitergespräche genommen habe. Das war mir wichtig, um die einzelnen Teams, Länder und Regionen besser kennenzulernen und zu erfahren, wie die Marke global positioniert ist.

**Gab es auch Widerstände wegen Ihres Alters?**

Nein, denn bei Puma zählt die Kompetenz und nicht das Alter. Als neuer CEO musste ich mich natürlich zunächst in meiner neuen Rolle zurechtfinden. Dies gelingt nur, wenn man sehr viel, vor allem aber jederzeit klar nach innen und auch extern kommuniziert.

**Es war für Sie sicher nicht so einfach, Leadership zu zeigen, nachdem Jochen Zeitz während achtzehn Jahren die Firma Puma geprägt hat.**

Mein Vorteil ist, dass ich schon länger mit Jochen Zeitz zusammengearbeitet und mit ihm gemeinsam die Strategie entwickelt habe, die wir heute als Wachstumsplan bis 2015 umsetzen wollen. Dabei habe ich alle Freiheiten, neue Akzente zu setzen und die Marke damit voranzubringen.

**Was ist der Kernpunkt Ihrer Strategie?**

Unser Ziel ist es, das begehrteste und nachhaltigste Sportlifestyle-Unternehmen der Welt zu werden und unseren Umsatz bis 2015 von drei auf vier Milliarden Euro zu steigern. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir unser Markenpotenzial noch längst nicht ausgeschöpft haben.

---

«Unser langfristiges Umsatzziel im Jahr 2015 beträgt vier Milliarden Euro.»

---

**Was bedeutet das?**

Wir wollen kreativer Marktführer sein und unsere Kunden durch innovative Konzepte und ein aussergewöhnliches Design begeistern. Ausserdem wollen wir noch schneller auf aktuelle Trends reagieren können. Wir müssen unsere eigenen Geschäfte, aber auch unsere Partner im Handel schneller und flexibler mit aktueller Ware beliefern können und wollen auch im Bereich E-Commerce weiter wachsen. Ziel ist es, künftig rund ein Viertel unseres Umsatzes über eigene Vertriebswege zu erzielen.

**Ihre ganze Firma wurde in den letzten Monaten umgebaut. Was heisst das konkret?**

Wir haben die deutsche Aktiengesellschaft in eine europäische umgewandelt. Die Zugehörigkeit zum PPR-Konzern unterstreicht auch die Internationalität unseres Unternehmens und bietet beste Voraussetzungen für die Umsetzung unseres Wachstumsplans. Mit Jochen Zeitz als neuem Verwaltungsratsvorsitzenden von Puma profitieren wir auch weiterhin von seiner Expertise und Erfahrung.

**Ist der Puma-Verwaltungsrat neu auch operativ tätig?**

Nein, denn der Verwaltungsrat ist im Gegensatz zu einem klassischen Aufsichtsrat kein reines Kontrollorgan, sondern gibt den strategischen Rahmen vor. Als CEO trage ich im Rahmen des gemeinsam entworfenen Strategieplans die alleinige Verantwortung für das operative Geschäft.

**Wie stark ist Puma noch in Deutschland verankert?**

Puma ist ein globales Unternehmen, das neben Firmenzentralen in Boston und Hongkong auch eine in Deutschland hat. Am deutschen Standort in Herzogenaurach liegen unsere Wurzeln, hier sind unsere Markenrechte registriert, und hier verfügen wir über eine jahrzehntelang aufgebaute Infrastruktur.

**Ihr grösster Mitbewerber, Adidas, befindet sich auch in Herzogenaurach. Wie hat sich eigentlich das Verhältnis der beiden Konzerne in den letzten Jahren entwickelt?**

Ab 1948 gingen die beiden Brüder Adi und Rudolf Dassler getrennte Wege. Unsere Firma sollte ursprünglich nach den Initialen des Gründers «Ruda» benannt werden. Schliesslich hat sich Rudolf Dassler aber für Puma

entschieden. Die historisch bedingte Rivalität ist inzwischen einem harten, aber fairen Wettbewerb und einem respektvollen Umgang miteinander gewichen.

#### **Spürt man diese Konkurrenzsituation noch?**

Selbstverständlich. Wenn man in Herzogenaurach oder Nürnberg in eine Bar oder ein Restaurant geht, fällt der erste Blick immer auf die Schuhe des Gegenübers. Auch wenn die Autos morgens in Herzogenaurach einfahren, achtet man auf die Nummernschilder.

#### **War diese ungewöhnliche Konkurrenzsituation für Ihre Firma befruchtend oder hemmend?**

Ich glaube, sie war für beide Seiten befruchtend, denn der Wettbewerb hat beide Unternehmen zu Höchstleistungen angetrieben.

#### **Wie hat sich der Sportartikelmarkt in den letzten dreissig Jahren entwickelt?**

Ursprünglich handelte es sich um einen sehr traditionellen, konservativen Markt. Die einzelnen Anbieter stellten ausschliesslich Produkte für Sportler her. Puma musste sich, nachdem die Raubkatze über viele Jahre in tiefem Winterschlaf lag, als Marke neu erfinden. Es ist und bleibt das grosse Verdienst meines Vorgängers Jochen Zeitz, mit der Positionierung von Puma als Sportlifestyle-Marke den Markt revolutioniert zu haben, was dann zu einer beispiellosen Erfolgsgeschichte geführt hat.

#### **Gab es damals Widerstände?**

Selbstverständlich gab es Widerstände. Es gab natürlich Skeptiker, die nicht an den Erfolg seiner Strategie glaubten. Doch es zeichnet Jochen Zeitz aus, dass er konsequent seinen Weg ging, sich über alle Widerstände und Konventionen hinwegsetzte und damit am Schluss erfolgreich war. Das sieht man auch daran, dass viele Unternehmen unserem Beispiel gefolgt sind.

#### **Puma beschränkt sich heute längst nicht mehr nur auf das Fussballgeschäft ...**

Richtig, wir sind heute als Unternehmen deutlich breiter aufgestellt. Unser Angebot umfasst auch andere Kategorien, wie zum Beispiel Handball, Running, Golf, Segeln, Motorsport, Fitness und Lifestyle. Damit bieten wir unseren Kunden ein vielfältiges Angebot und bauen entsprechend unserer langfristigen Strategie unsere bestehenden

Kategorien weiter aus. Dies gilt auch für Kooperationen mit Designern wie zum Beispiel Philippe Starck, die uns helfen, modisch ansprechende Sportlifestyle-Kollektionen zu kreieren und damit immer wieder neue Akzente zu setzen.

---

«Die Raubkatze lag viele Jahre in tiefem Winterschlaf. Jetzt müssen wir uns als Marke neu erfinden.»

---

#### **Was zeichnet den Puma-Geist aus?**

Ich würde die Puma-Philosophie mit dem Wort «Joy», also «Begeisterung», umschreiben. Puma ist eine innovative, leicht rebellische Marke für junge und jung gebliebene Menschen, die Freude am Leben haben.

#### **Sie haben sehr ambitionierte Ziele.**

#### **Wie erreichen Sie diese?**

Wir sind eine sehr kreative Marke, die immer wieder mit innovativen Produkt- und Marketingkampagnen überrascht. In der Vergangenheit waren wir mit dieser Strategie sehr erfolgreich, aber man sollte sich nie auf seinen Lorbeeren ausruhen. Ich betrachte es deshalb auch als meine Aufgabe, Kreativität zu fördern und möglichst viel positive Energie im Unternehmen freizusetzen. Wenn es uns gelingt, neue Trends in Sport und Style zu setzen, werden wir auch langfristig Erfolg haben.

#### **Welche Innovationen haben Sie im Köcher?**

Wir bleiben der Positionierung von Puma als Sportlifestyle-Marke treu, wollen aber den Bereich Performance gegenüber dem Lifestylebereich deutlicher abgrenzen. Dazu gehört auch, unsere Position im Bereich Sport, vor allem auch in unserer Kernkategorie Fussball, weiter auszubauen. Ausserdem wollen wir bis 2015 mindestens die Hälfte unserer internationalen Kollektionen aus nachhaltigen Materialien herstellen.



Franz Koch, Stephan Lichtsteiner, Alex Miescher.

**Haben Sie ein Vorbild für Ihre Strategie?**

Ja, Apple ist sicher ein gutes Beispiel. Steve Jobs hat es immer wieder geschafft, mit seinen Innovationen den Markt zu revolutionieren, und hat dabei einen völlig neuen Lifestyle kreiert.

**Ist der Sportartikelmarkt nicht vollkommen gesättigt?**

Der globale Sportartikelmarkt wächst stetig, und Puma will an diesem Wachstum überproportional partizipieren. In den Neunzigerjahren nahmen wir eine Pionierrolle ein, indem wir Sport und Lifestyle zusammenbrachten. Heute sind wir Vorreiter bei der Entwicklung nachhaltiger Produkte. Wir differenzieren uns eindeutig in einem hart umworbenen Wettbewerbsumfeld.

**In welchen Regionen versuchen Sie in Zukunft zu punkten? Afrika beispielsweise?**

Afrika gehört auch dazu. Wir haben im Rahmen unseres Wachstumsplans bis 2015 den Fokus ganz klar auf unsere Top-12-Märkte

gelegt. Dabei unterscheiden wir zwischen den sechs saturierten Märkten wie USA, Japan, England, Frankreich, Deutschland und Italien sowie den Wachstumsmärkten Brasilien, China, Mexiko, Russland, Indien und Korea.

---

«Der Sportartikelmarkt wird durch die grossen drei geprägt, daneben gibt es viele Nischenmarken.»

---

**Ist der Markt am Wachsen?**

Ja, der Sportartikelmarkt bietet nicht zuletzt dank der Schwellenländer weiterhin viel Wachstumspotenzial.

**Wie viele Player gibt es in Ihrem Markt?**

Der Sportartikelmarkt wird natürlich durch die grossen drei geprägt, daneben hat sich aber auch inzwischen eine Vielzahl von Nischenmarken etabliert.

**Wie wichtig sind bei der Markenpositionierung eigentlich die Testimonials?**

Sehr wichtig. Der jamaikanische Sprinter und schnellste Mann der Welt, Usain Bolt, ist für uns weltweit der wichtigste Markenbotschafter überhaupt.

**Wie viel zahlen Sie für Usain Bolt?**

(Lacht.) Das verraten wir natürlich nicht. Wir freuen uns aber auch, dass wir im letzten Jahr im Bereich Fussball zahlreiche Partnerschaften eingegangen sind, wie zum Beispiel mit Cesc Fabregas, Yaha Touré und Sergio Agüero. Und auch der amtierende deutsche Meister Borussia Dortmund spielt ab kommender Saison in Puma.

**Lothar Matthäus war ein Puma-Mann, während seine damalige Mannschaft, der FC Bayern München, Adidas bevorzugte. In den Neunzigerjahren war dies fast schon ein Sakrileg. Was ist für Sie wichtiger, die Mannschaft oder der Einzelsportler?**



Ein gesunder Mix ist wichtig. Manchmal ist es der Einzelspieler, der als Typ zu uns passt, in anderen Fällen ein ganzes Team. Italien zum Beispiel steht als vierfacher Weltmeister nicht nur für Performance, sondern auch für Lifestyle und Mode und passt daher perfekt zu Puma.

**Sie haben auch eine Partnerschaft mit der Schweizer Fussballnationalmannschaft.**

**Was beinhaltet eine solche Zusammenarbeit?**

Mit dem Schweizerischen Fussballverband verbindet uns seit dreizehn Jahren eine erfolgreiche Partnerschaft, deshalb freuen wir uns sehr über die im letzten Jahr vereinbarte Verlängerung unserer Kooperation um weitere vier Jahre. Der Vertrag umfasst die Ausrüstung aller Schweizer Nationalteams, sämtliche Merchandising- und viele Werbemöglichkeiten im Stadion und bei gemeinsamen Marketingaktivitäten.

**Ist es ein grosser Nachteil, dass die Schweizer Fussballnationalmannschaft für die diesjährige Europameisterschaft nicht qualifiziert worden ist?**

Natürlich ist es sehr schade. Aber so ist nun einmal der Sport. Wir sind dafür mit den Puma-Teams Italien und Tschechien am Start. Als langfristiger Partner der Schweizer Fussballnationalmannschaft sind für uns kurzfristige sportliche Erfolge oder Misser-

---

«Es ist schade, dass die Schweizer Fussball-Nati an der Euro nicht teilnimmt. Aber so ist der Sport.»

---

folge eher zweitrangig, und ich bin zuversichtlich, dass die Nati schon bald wieder an einem grossen Turnier teilnehmen wird.


**Wenn Sie die deutsche Fussballnationalmannschaft spielen sehen, fiebern Sie als Deutscher oder als Puma-Chef mit?**

Da schlagen zwei Fussballherzen in meiner Brust. Natürlich drücke ich sowohl unseren Puma-Teams als auch der deutschen Nationalmannschaft die Daumen.

**Wie sind Sie eigentlich zu Puma gekommen?**

Ich bin nach meinem Betriebswirtschaftsstudium 2007 von einer Unternehmensberatung als strategischer Planer zu Puma gewechselt. Daneben habe ich viele Jahre Feldhockey in der Bundesliga gespielt und bin auch heute noch ein leidenschaftlicher Sportler. Diese Kombination ist für meinen jetzigen Job bei Puma sicher von Vorteil.

**Sie sind mit Ihren heute 33 Jahren wohl der jüngste Topmanager der Welt. Wie sind Sie von den andern CEOs aufgenommen worden?**

Bislang hervorragend. Der jüngste bin ich allerdings nicht. Jochen Zeitz wurde mit 30 Jahren Puma-Chef, und Mark Zuckerberg von Facebook ist nur 28 Jahre jung. Daneben bin ich fast schon ein alter Hase. 

ANZEIGE

**1/2 Inserat quer links**