

Rainer Karlsch
Christian Kleinschmidt
Jörg Lesczenski
Anne Sudrow

UNTERNEHMEN SPORT

Die Geschichte von adidas

Siedler

In Zusammenarbeit mit der
Gesellschaft für Unternehmensgeschichte
www.unternehmensgeschichte.de

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten,
so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns
diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren
Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

1. Auflage Oktober 2018

Copyright © 2018 by Siedler Verlag, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH,

Neumarkter Straße 28, 81673 München

Umschlaggestaltung: Büro Jorge Schmidt, München

Umschlagabbildung unter Verwendung einer Fotografie
von The adidas Archive (aD I-17017)

Lithografie: Lorenz & Zeller, Inning a. Ammersee

Gestaltung und Produktion: bookwise GmbH, München

eISBN 978-3-8275-0122-6

www.siedler-verlag.de

INHALT

1	Einleitung	7
2	Das Unternehmen Sportschuhfabrik Gebrüder Dassler.	
	Von der Gründung bis zum Ende von Nationalsozialismus und Entnazifizierung (1919 bis 1948)	19
2.1	Gründung des Unternehmens in den Traditionen der Schuhherstellung und des Sports in Herzogenaurach	20
2.2	Die „Ära Waitzer“: Sportliche Großereignisse, die Entwicklung des Produkts Sportschuh und die Zusammenarbeit mit staatlichen Organisationen	27
2.3	Verhältnis zum Nationalsozialismus und wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens nach 1933	38
2.4	Die Olympischen Spiele 1936 in Berlin	45
2.5	Sportartikelproduktion im Krieg (1939 bis 1944)	55
2.6	Rüstungsgüterproduktion als Unterlieferant der Firma Schrickler & Co. (Oktober 1943 bis Mai 1945)	59
2.7	Bruderzwist: Beginn und Verlauf des Konflikts (1940 bis 1948)	64
2.8	Nachkriegswirtschaft, Treuhandenschaft und Entnazifizierung	71
3	Das andere „Wunder von Bern“. Der Aufstieg von adidas und markenorientierte Unternehmensführung nach dem Zweiten Weltkrieg	77
3.1	Neugründung und Markenfindung	78
3.2	Sportliche Großereignisse und familiäre Markenführung – das „System Adi Dassler“	83
3.3	Medialisierung, Professionalisierung, Kommerzialisierung	96
3.4	Internationalisierung und Diversifikation	114
3.5	Selbstsicherheit und defizitäre Markenstrategie	131
4	Vom Familienunternehmen zur Aktiengesellschaft (1948 bis 1995)	137
4.1	Unternehmen und Familie bis zum Tod Adi Dasslers (1948/49 bis 1978)	138
4.2	Die Ära Käthe und Horst Dassler. Der lange Abschied vom Familienunternehmen (1978 bis 1987)	149
4.3	Auf dem Weg in die Aktiengesellschaft (1987 bis 1989/90)	167
4.4	Unruhige Jahre. adidas als Spielball von Investoren und zerstrittenen Familienzweigen. Von Bernard Tapie zu Robert Louis-Dreyfus (1989/90 bis 1995)	181
4.5	Fazit	191

5	Wandel durch Handel. Die „Ostverträge“ von adidas	195
5.1	Osteuropäische Werbeikonen im Kalten Krieg	196
5.2	Promotion-Verträge mit osteuropäischen Verbänden und Vereinen	204
5.3	Die Promotion-Verträge mit dem DTSB	212
5.4	Lohn- und Lizenzproduktionen in Jugoslawien und im Ostblock	222
5.5	Produktionsstandort DDR?	235
5.6	adidas und das Ende des Ostblocks	243
5.7	Fazit	255
6	Von der Marken- zur Marketingorientierung	259
6.1	Übergangsphase und neue Herausforderungen	260
6.2	Vom Produktmarketing zum globalen Sportmarketing	271
6.3	„Wiedergeburt“ der Marke adidas	285
7	Fazit	303
	Anmerkungen	313
	Quellenverzeichnis – Archive	351
	Bildnachweis	352
	Personenregister	354
	Firmenregister/Institutionenregister	357

1



EINLEITUNG

CHRISTIAN KLEINSCHMIDT, JÖRG LESCZENSKI,
RAINER KARLSCH

Was für ein Unternehmen ist adidas? Was zeichnet adidas und seine Geschichte aus? Und welches sind die zentralen Entwicklungslinien einer fast 100jährigen Historie – von der Gründung als kleiner Familienbetrieb der Gebrüder Dassler in den 1920er Jahren bis zum global agierenden Sportartikelkonzern im 21. Jahrhundert? Dass ein Unternehmen über einen so langen Zeitraum erfolgreich am Markt existiert, dass es die Herausforderungen unterschiedlicher politischer Systeme, ökonomischer Wechsellagen sowie sich wandelnder familiärer und organisatorischer Konstellationen erfolgreich meistert, ist eher die Ausnahme als die Regel. Der Wirtschaftshistoriker Werner Plumpe spricht daher auch von der „Unwahrscheinlichkeit des Jubiläums“, wobei theoretisch davon auszugehen sei, „dass Unternehmen periodisch in existenzielle Krisen geraten, ihr dauerhaftes Überleben also gerade nicht gesichert ist“.¹ Tatsächlich trifft dies auch auf adidas und sein Vorläuferunternehmen zu. Es gab solche Krisen zur Zeit des Nationalsozialismus, bedingt durch Rohstoffknappheiten und Produktionsstillegungen, es gab sie aufgrund familiärer Streitigkeiten, die noch während der letzten Kriegsjahre in Pläne zur Aufspaltung der Firma der Gebrüder Dassler mündeten, was wiederum die Geschichte der Nachfolgeunternehmen über Jahrzehnte prägen sollte. Es gab krisenhafte Entwicklungen, bedingt durch neue Herausforderungen und Konkurrenten auf zunehmend internationalen und globalen Märkten, verstärkt durch familiäre Streitigkeiten sowie den Wandel von Rechtsformen, die Ende der 80er Jahre fast zur Insolvenz des Unternehmens geführt hätten. Heute wissen wir, dass adidas diese Herausforderungen und Krisen – und damit die „Unwahrscheinlichkeit des Jubiläums“ erfolgreich gemeistert hat. Es kann im Jahr 2019 tatsächlich ein solches Jubiläum als einer der weltweit erfolgreichsten Sportartikelhersteller feiern.

Heute ist adidas eines der bekanntesten deutschen Unternehmen und der zweitgrößte Sportartikelproduzent weltweit. Mit dem Markenzeichen seiner Kernmarke, den „Drei Streifen“, zählt es zu den wertvollsten Bekleidungsmarken. Als global agierendes Unternehmen mit 55.000 Mitarbeitern in über 160 Ländern der Erde erzielt adidas einen jährlichen Umsatz von ca. 21,2 Mrd. Euro (2017). Zum Markenportfolio zählt dabei neben adidas, das sich als „globale Marke mit deutschen Wurzeln versteht“, auch Reebok.

Untrennbar verbunden ist die Historie von adidas mit der Geschichte des Sports und seiner im Laufe des 20. Jahrhunderts stetig gewachsenen gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Bedeutung. Es gibt kaum ein sportliches Großereignis, ob Olympische Spiele oder Fußball-Weltmeisterschaften, bei dem adidas nicht als Ausrüster der erfolgreichsten Sportler präsent ist. Dabei blickt das Unternehmen auf eine lange Tradition zurück, die sich bis in die Zeit der adidas-Gründung nach dem Zweiten Weltkrieg sowie auf das Vorgängerunternehmen der Gebrüder Dassler in den 20er Jahren zurückverfolgen lässt. Ein zentrales Unternehmensziel besteht seit jeher darin, das „beste Sportartikelunternehmen der Welt zu werden“.² Während dieses Ziel in der Gründungsphase, mit Blick auf den damals vornehmlich deutschen Markt und einer überschaubaren Anzahl an Wettbewerbern, noch relativ einfach zu erzielen war, wuchsen in Zeiten der Internationalisierung seit den 60er/70er Jahren und des globalen Wettbewerbs seit den 80er Jahren die Herausforderungen, denen sich adidas zu stellen hatte. Das betraf nicht allein die quantitative Entwicklung des Unternehmens, die durch Unternehmenswachstum mit steigenden Umsätzen und Beschäftigungszahlen gekennzeichnet war; daneben wuchs auch

der Anspruch an ein nachhaltiges Wachstum sowie eine „Corporate Governance“ im Sinne einer guten Unternehmensführung unter Berücksichtigung rechtlicher Grundlagen und umfangreicher Sozial- und Umweltaspekte.³ Das Ziel, ein verantwortungsvolles und nachhaltiges Unternehmen zu sein, besteht heutzutage für adidas darin, „das Gleichgewicht zwischen den Interessen unserer Aktionäre auf der einen Seite sowie den Bedürfnissen und Anliegen unserer Mitarbeiter, der Beschäftigten in unserer Beschaffungskette und der Umwelt auf der anderen Seite aufrechtzuerhalten“.⁴ Diese hohen Ansprüche, die adidas als global agierendes Unternehmen an sich selbst stellt, dienen auch einer kritischen medialen Öffentlichkeit als Maßstab. adidas steht damit unter permanenter Beobachtung und ist Gegenstand öffentlicher Wahrnehmung, Kommunikation und Diskussion. Das betrifft in jüngster Zeit etwa den Wechsel an der Unternehmensspitze von Herbert Hainer zu Kasper Rorsted, die gute Performance der adidas-Aktie, den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens in den letzten Jahren, neue und innovative Produkte, die Beziehung zu den Konkurrenten Puma und Nike, aber auch Fragen von Produktionsbedingungen in Ländern der „Dritten Welt“ oder Verstrickungen ehemaliger Mitarbeiter in Skandale um die FIFA und den DFB. Diese Entwicklungen beziehen sich auf Zeiträume, die teilweise mehrere Jahrzehnte zurückreichen und damit historische Dimensionen annehmen.

Im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung

Hinzu kommt, dass adidas zahlreiche Anfragen erhält, die die Geschichte und Tradition des Unternehmens betreffen – so etwa zur Entwicklung der Firma Gebrüder Dassler während der Zeit des Nationalsozialismus und den damit verbundenen Fragen zu Rüstungsproduktion und Zwangs-

arbeit, zur adidas-Produktion in der ehemaligen DDR, zur Rolle einzelner Familienmitglieder sowie zur Unternehmensorganisation und Markenentwicklung.

Häufig beziehen sich entsprechende Anfragen auf Presseberichte. In Zusammenhang mit der zeitweiligen Umstellung der Produktion auf Rüstungsgüter während des Zweiten Weltkriegs berichtete z. B. Spiegel Online im Jahr 2009 über einen „Panzerschreck aus dem Hause Dassler“ bzw. über „Waffen made by Dassler“, die vor allem gegen Ende des Krieges zum Einsatz kamen.⁵ Dieses Beispiel zeigt die Folgen einer verkürzten und verzerrten journalistischen Darstellung. Es entstand der Eindruck, als ob diese Waffe von der Firma Gebrüder Dassler produziert wurde. Tatsächlich wurden „Raketen-Panzerbüchsen“, im Volksmund „Panzerschreck“ genannt, von dem Unternehmen Schrieker & Co. aus Vach hergestellt,⁶ das wiederum Maschinen zur Bearbeitung bestimmter Fertigungsteile dieser Waffe an die Firma der Gebrüder Dassler auslieh. Die vereinfachte Darstellung in diesem Pressebericht ging somit auf Kosten der historischen Genauigkeit. Zweifellos war das Unternehmen der Dasslers damals in die Rüstungsproduktion involviert und stellte u. a. Spezialschuhe für die Wehrmacht her. Aber es bedeutet schließlich einen qualitativen Unterschied, ob ein Schuhhersteller komplette Waffen produziert oder lediglich als Teilezulieferer fungiert.

2014 berichteten sowohl das Handelsblatt als auch Zeit Online in identischen Artikeln über die „Erfinder der modernen Sportkorruption“, wobei sich der Autor vor allem auf die Person Horst Dasslers bezog. Ähnliche Artikel waren bereits 30 Jahre zuvor erschienen, damals hatten Der Spiegel wie auch die Zeitschrift Stern auf die Bedeutung Horst Dasslers für die Kommerzialisierung und den Einzug der Korruption im Sport verwiesen.⁷ Der Artikel aus dem



1 Adi Dassler im Mannschaftsquartier bei der Fußball-Weltmeisterschaft in Bern 1954

Jahr 2014 ging zudem davon aus, dass „Dasslers Spuren bis heute sichtbar [sind]“.⁸ Das bezog sich auf Horst Dasslers mittelbaren Nachfolger Robert Louis-Dreyfus und dessen Geschäfte mit Uli Hoeneß sowie auf den Verdacht, die Austragung der Fußball-WM 2006 in Deutschland „gekauft zu haben“,⁹ was wiederum auf die undurchsichtige Rolle der FIFA in diesem Zusammenhang verwies. Darüber hinaus wurden „heikle Andeutungen“ des ehemaligen DFB-Präsidenten Theo Zwanziger zu den Beziehungen zwischen adidas und dem DFB zitiert.

Für große öffentliche Aufmerksamkeit sorgte schließlich auch die Ausstrahlung zweier Fernsehfilme über die beiden Dassler-Brüder Rudolf und Adi, der eine 2016 im Privatsender RTL, der andere ein Jahr später in der ARD. Dabei handelte es sich nicht um Dokumentationen, sondern um Spielfilme mit fiktionalen Elementen. Häufig diskutierte Themen wie etwa das Verhalten von Adi Dasslers Frau Käthe als angeblich treibende Kraft des Bruderstreits (RTL-Produktion), die Bedeutung der Schraubstollen-Erfindung für die Weltmeisterschaft 1954 oder die Rolle einzelner Familienmitglieder im Rahmen der Unternehmensorganisation werden darin in einer Weise aufgegriffen, die sich nicht durch ein hohes Maß an historischer Genauigkeit auszeichnet, gleichwohl aber bis heute prägend ist für das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Diese immer wiederkehrenden Darstellungen und die damit verbundenen Anfragen an das Unternehmen stellen wesentliche Motive für die vorliegende Publikation dar – mit der Zielsetzung einer historisch-kritischen Aufarbeitung der Unternehmensgeschichte von den Anfängen bis in die jüngste Zeit. In den entsprechenden Beiträgen zu den ausgewählten Schwerpunktthemen werden gleichzeitig zentrale Aspekte der adidas-Unternehmensgeschichte

behandelt. Die Konzentration auf bestimmte Themen bedeutet jedoch zugleich, mit diesem Buch keine vollständige adidas-Unternehmensgeschichte vorzulegen. Dies hätte erfordert, weitere Aspekte wie etwa die Entwicklung der Belegschaften, industrielle Beziehungen, die betriebliche Sozialpolitik sowie Fragen der Unternehmensfinanzierung und Unternehmenskultur zu berücksichtigen. Diese standen jedoch zum einen nicht im Fokus des Interesses, zum anderen fehlten teilweise entsprechende Quellenüberlieferungen. Darin liegen auch die Gründe für eine Begrenzung des Untersuchungszeitraums. Zeitlich endet diese Studie 2001. Dieses Jahr stellt für die adidas-Unternehmensgeschichte eine Zäsur dar: Mit der Amtsübernahme des Vorstandsvorsitzender Herbert Hainer begann eine neue Ära und eine alte, die wir thesenartig als die „Ära Horst Dassler“ kennzeichnen, endete. Zwar war Horst Dassler, der Sohn des Firmengründers Adi Dassler, bereits im Jahr 1987 verstorben, seine Art der Unternehmensführung prägte jedoch die Entwicklung von adidas bis zum Ende des Jahrtausends. Die Zeit ab 2001, insbesondere die aktuell diskutierten Fragen rund um die Ausrichtung der Fußball-Weltmeisterschaft in Deutschland im Jahr 2006 inklusive der involvierten Personen, lässt sich aufgrund laufender juristischer Verfahren derzeit nicht im Sinne unseres Anspruchs einer historisch-kritischen Aufarbeitung darstellen; schließlich sind die entsprechenden Akten in zentralen Archiven wie dem DFB- oder dem FIFA-Archiv nicht zugänglich. Presseartikel dazu gibt es zwar in großem Umfang, der Anspruch auf Wissenschaftlichkeit und damit auf Nachprüfbarkeit der Quellen und Materialien sowie neue, über den bisherigen Sachstand hinausreichende Informationen können vor dem Hintergrund fehlender Quellen aus wichtigen Archiven zurzeit jedoch nicht gewährleistet werden.

Auch hinsichtlich weiter zurückliegender Geschehnisse der adidas-Geschichte und deren Darstellung in Preserveröffentlichungen, Fernsehbeiträgen und Diskussionen wurde zweierlei deutlich:

1. Die Geschichte von adidas (und Puma) erregt nach wie vor die Öffentlichkeit und reizt zu kontroversen Diskussionen.

2. Die Grundlagen dieser Diskussionen beruhen in vielen Fällen auf Spekulationen und Behauptungen, es gibt wenig fundierte und gesicherte, d. h. wissenschaftlich basierte, systematisch erfasste und quellengestützte Informationen über die Geschichte von adidas.

Kritische Betrachtung bisheriger Publikationen

Das Unternehmen selbst weiß wenig über sich und seine Geschichte, nicht zuletzt deshalb, weil es bis vor Kurzem über kein institutionalisiertes Gedächtnis, sprich ein Unternehmensarchiv, verfügte – und weil bislang keine unmittelbar aus den Quellen rekonstruierte Unternehmensgeschichte von adidas existiert.¹⁰ Zwar gibt es einen umfangreichen Wissensfundus im Unternehmen, etwa in Form langjähriger sowie auch ehemaliger Mitarbeiter, bislang verstreuter Aktenbestände, umfangreicher Produktsammlungen und einer firmeninternen Ausstellung – die bereits publizierte Literatur weist bezüglich verifizierbarer historischer Quellen jedoch erhebliche Lücken auf. Es existieren nur sehr wenige wissenschaftliche Beiträge zur Geschichte von adidas, wie etwa jüngst ein Text zur Erfolgsgeschichte des Schuhmodells „Superstar“¹¹ sowie eine Abhandlung über adidas-Kontakte in die DDR.¹² Es ist generell erstaunlich, dass ein derart bedeutendes gesellschaftliches und ökonomisches Phänomen wie der Sport bislang in der Geschichtsschreibung so wenig präsent ist. Das gilt

insbesondere für die wirtschafts- und unternehmenshistorische Perspektive. Bei den von adidas in diesem Zusammenhang selbst herausgegebenen Publikationen handelt es sich in erster Linie um Bildbände, die mit Blick auf Großsportereignisse die adidas-Produkte in den Mittelpunkt stellen.¹³ Journalistisch-populäre Darstellungen widmen sich vor allem den zentralen Unternehmerpersönlichkeiten Adi Dassler und seinem Sohn Horst. Das Buch *Adi Dassler* von Wilfried Geldner erzählt in knappen Kapiteln schlaglichtartig die Erfolgsgeschichte des Unternehmensgründers und die Entwicklung des Unternehmens bis zum Ende des 20. Jahrhunderts nach.¹⁴ Geldner stützt sich dabei u. a. auf das Buch *Making a Difference* sowie auf eine Biografie über Horst Dassler, die von Paulheinz Grupe im Jahr 1972 verfasst wurde und in überarbeiteter Form 1992 erschien.¹⁵ Grupe widmet sich der Person Horst Dassler und seiner Familie; insbesondere geht er dabei auf die Entwicklung von adidas France ein sowie auf Horst Dasslers Bedeutung für die internationale Vernetzung, die Kommerzialisierung und Professionalisierung des Unternehmens adidas. Woher Grupe seine Informationen bezogen hat, bleibt unklar. Im Nachwort erwähnt er „unzählige Dokumente, Berichte, Gespräche, Interviews und andere Zeugnisse [...]“,¹⁶ ohne diese genauer zu benennen.

In seiner *Sneaker-Story* schildert Christoph Bieber den „Zweikampf von adidas und Nike“ als spannende Geschichte zwischen „Air Jordan“ und „Predator“ und widmet sich der Markeninszenierung der „Drei Streifen“ und des „Swoosh“ im Umfeld von „Jugend, Pop, Kultur“.¹⁷ Als Informationsgrundlage dienen ihm u. a. das Buch von Geldner und andere populäre Darstellungen, Zeitungs- und Zeitschriftenartikel sowie journalistische Literatur über sportliche Großereignisse wie den FIFA World Cup oder

die Olympischen Spiele, in denen auch adidas Erwähnung findet. Dabei handelt es sich oftmals um Publikationen, die im weiteren Sinne dem Genre des investigativen Journalismus zuzuordnen sind und die – im Unterschied zu bebilderten Hochglanzpublikationen oder personenorientierten Biografien und Erfolgsgeschichten – auch und insbesondere kritische Töne anschlagen. Stellvertretend seien hier etwa die Bücher des britischen Journalisten und Dozenten an der University of Brighton, Andrew Jennings, zum *Olympiakartell*¹⁸ oder von Thomas Kistner über die *FIFA MAFIA* sowie den *Olympischen Sumpf* angesprochen.¹⁹ Charakteristisch für diese Bücher sind nicht nur ihre reißerischen Titel und eine flotte Schreibweise, die sich offenbar an ein Massenpublikum richtet,²⁰ sondern teilweise auch fehlende Belege oder eine äußerst eingeschränkte Material- und Informationsbasis aus zweiter Hand, die sich ihrerseits auf bereits publizierte Literatur oder auf Presseartikel stützt.²¹

Dies gilt im Übrigen auch für die bislang umfangreichste Darstellung über adidas (und Puma), die von der Journalistin Barbara Smit stammt. In ihrem Buch *Drei Streifen gegen Puma* aus dem Jahr 2005, das 2017 in zweiter Auflage erschienen ist, zeichnet sie den Kampf der beiden „verfeindeten Brüder um die Weltmarktführerschaft“ nach. Für das Buch habe die Autorin, so der Klappentext, „fünf Jahre recherchiert, internationale Archive durchforstet“ sowie „exklusive Gespräche mit Mitarbeitern, Managern sowie Familienmitgliedern geführt“.²² Tatsächlich finden sich im Anhang vereinzelt Verweise auf das Bundesarchiv und das Staatsarchiv Nürnberg sowie einige wenige Hinweise auf Briefwechsel, Presseerklärungen und hausinterne Publikationen (adidas-Magazin). Originäres adidas-Quellenmaterial, Akten oder gedruckte Quellen konnte die Autorin nicht

auswerten, da der Aufbau des adidas-Archivs erst 2009/10, derjenige des Stiftungsarchivs der Adi & Käthe Dassler Memorial Stiftung erst 2011 begann. Smit stützt sich, wie angegeben, vor allem auf „Gespräche“, Briefwechsel und Telefonate, die – methodisch betrachtet – zunächst nur als subjektive Quellen gelten können, welche in erster Linie die Meinung und Einschätzung der Befragten wiedergeben und damit keinen wissenschaftlichen, intersubjektiv überprüfbaren Aussagen entsprechen. Das ist durchaus legitim und soll auch die Leistung Smits nicht schmälern, die hier umfangreiche Informationen zusammengestellt hat und interessante Einblicke in zwei Unternehmen gewährt, wobei sie sich vor allem mit „familiären Intrigen, dubiosen Korruptionsgeschäften und finsternen Rückschlägen“ auseinandersetzt.²³ Methodisch fragwürdig ist es jedoch, wenn die Interviews sich aufgrund des Fehlens von Anmerkungen keinen Textstellen zuordnen lassen und damit der Eindruck entsteht, als beruhe der Text auf Tatsachen.²⁴ Eine solche Vorgehensweise entspricht nicht der wissenschaftlichen anerkannten Methode der „Oral History“, bei der mündliche historische Quellen, zumeist in Interviewform, durch zugängliche Aufzeichnungen nachprüfbar gemacht werden. Bei Smits Buch handelt es sich also um einen journalistischen Text, der durchaus informationsgesättigt ist und dessen Inhalte meist plausibel klingen – es ist nicht zu unterstellen, dass die Informationen bewusst falsch oder verfälschend sind. Für Dritte nachprüfbar und damit wissenschaftlichen Ansprüchen genügend sind sie allerdings nicht.

Das gilt sogar für einen Text, der sich als „case study“ der Harvard Business School mit Horst Dasslers Kommerzialisierungsstrategien bei adidas auseinandersetzt. Dieser beruht zu großen Teilen auf Smits Buch und bietet keinerlei

eigenständige Forschungen.²⁵ So wird deutlich, dass unterschiedliche Autoren sich jeweils aufeinander beziehen und dabei ungesicherte und nicht nachprüfbar Informationen weitergeben. Wo jedoch nachprüfbar und gesicherte Informationen fehlen, sind Mythenbildungen, Spekulationen und Gerüchten Tür und Tor geöffnet. Und solche gibt es im Falle von adidas, das zeigen die bisherigen Publikationen und öffentliche Medienbeiträge, zu Genüge.

Historische Forschung und Quellenlage

Es war allerdings nicht in erster Linie unsere Zielsetzung, eine „Anti-Mythen-Publikation“ zu verfassen und gegen die bisherige, journalistisch dominierte Literatur anzuschreiben. Unser Ziel war ein positives, nämlich die erste wissenschaftliche sowie quellengestützte und damit nachprüfbar und transparente Geschichte des Unternehmens adidas zu verfassen. Dabei geht es allerdings nicht um eine Gesamtgeschichte des Unternehmens, die nicht zuletzt aufgrund der lückenhaften Quellenlage zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht darstellbar ist. Hauptgegenstand unserer Untersuchung sind Themenschwerpunkte, die sowohl in der öffentlichen Diskussion als auch mit Blick auf aktuelle Forschungsfragen vor dem Hintergrund der vorhandenen Quellenüberlieferung von Interesse sind. Das betrifft im Einzelnen die Gründungsphase des Unternehmens, die Zeit des Nationalsozialismus, die unmittelbare Nachkriegszeit, die Familien- und Organisationsgeschichte von adidas, die Beziehungen zur DDR und zum „Ostblock“ während des Kalten Krieges sowie die Marke und die markenorientierte Unternehmensführung.

Den Anlass zu dieser Studie boten dabei weniger die bisherigen Publikationen als vielmehr die erwähnten zahlreichen Anfragen einer interessierten Öffentlichkeit an die

adidas-Abteilung „History Management“ in den letzten Jahren, die nicht nur wegen der beschriebenen Problematik in der bisherigen Literatur, sondern auch aufgrund fehlender archivalischer Überlieferung bislang nur unvollständig beantwortet werden konnten. Zudem bestand die wissenschaftliche Herausforderung, eine Lücke auf dem Gebiet der Unternehmensgeschichte des Sports zu schließen.

Ein adidas-Archiv im klassischen Sinne existierte bislang nicht. Ein erstes sogenanntes Archiv war zwar 1998 gegründet worden, es bestand im Wesentlichen jedoch zunächst aus einer umfangreichen Schuhsammlung. Ab 2009 wurden dann auch Schriftquellen gesammelt, die seit 2012 im „The adidas Archive“ aufbewahrt und ständig ergänzt werden.²⁶ Die Entscheidung für eine wissenschaftliche adidas-Unternehmensgeschichte fiel schließlich im Jahr 2014. In Kooperation mit der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte wurde ein Autorenteam zur Erforschung der adidas-Unternehmensgeschichte zusammengestellt und zugleich der Ausbau des Archivs in Angriff genommen. Beides verlief Hand in Hand. Für die Bearbeiter bedeutete dies, neu akquirierte Quellenbestände noch vor der Verzeichnung einsehen und bearbeiten zu können. Dies galt sowohl für Bestände aus unterschiedlichen adidas-Abteilungen in Herzogenaurach als auch für die erst in jüngster Zeit erschlossenen Akten der ehemaligen Tochtergesellschaft adidas France, die ohne den Umweg über die adidas-Mitarbeiter direkt den Autoren zugänglich gemacht wurden. Aktenerschließung und Manuskripterstellung erfolgten auf diese Weise „just-in-time“. Das setzte bei allen Beteiligten ein hohes Maß an Flexibilität, aber auch an Vertrauen und Offenheit voraus.

Allein auf der Basis der adidas-Archivbestände hätte jedoch die vorliegende Publikation nicht geschrieben werden



2 adidas Firmenzentrale in Herzogenaurach (Mitte der 80er Jahre)

können. Wichtige Informationen stammen aus dem Bundesarchiv sowie der „Behörde des Bundesbeauftragten für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen DDR“ (Stasi-Unterlagenbehörde), aus Staats- und Regionalarchiven, aus dem Archiv des IOC sowie einige wenige Dokumente aus dem Unternehmensarchiv von Puma. Dafür möchten wir uns ebenso bedanken wie für den teilweisen Zugang zu Materialien der Adi & Käthe Dassler Memorial Stiftung in Vaduz. Mündliche Quellen, beispielsweise in Form von aktuell oder vor längerer Zeit geführten und aufgezeichneten Interviews, wurden von uns ebenfalls berücksichtigt, haben aber einen eher ergänzenden Charakter und wurden im Text sparsam verwendet.

Thematische Schwerpunktsetzung

Die thematische Bearbeitung dieser adidas-Geschichte beginnt mit der Gründungsphase des Unternehmens der Gebrüder Dassler nach dem Ersten Weltkrieg und verfolgt diese bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs bzw. zur Besatzungszeit. Dabei wird der Zeit des Nationalsozialismus und der Kriegswirtschaft große Aufmerksamkeit geschenkt. Zwar existieren heutzutage zahlreiche Arbeiten zur Geschichte von Unternehmen während des Nationalsozialismus, dabei stehen jedoch zumeist Großunternehmen im Mittelpunkt. Anne Sudrow widmet sich mit ihrem Beitrag über adidas einem mittelgroßen Unternehmen, welches auch zur Zeit der Umstellung auf Rüstungsproduktion nicht mehr als 100 Be-

schäftigte hatte. Ihr Interesse richtet sich dabei nicht allein auf die personelle und produktionstechnische Ausrichtung des Unternehmens der Gebrüder Dassler auf das NS-Regime und die Kriegswirtschaft, sondern auch auf die unmittelbare Nachkriegszeit, die Wiederaufnahme der Produktion, die Entnazifizierung, die Umstellung von der Kriegs- auf die Friedenswirtschaft sowie auf die Teilung des Unternehmens.

adidas war in den ersten Nachkriegsjahrzehnten ein Familienunternehmen mit Adi Dassler an der Spitze sowie „mithelfenden Familienangehörigen“, seiner Frau Käthe sowie seinen Kindern, die unterschiedliche Funktionen im Unternehmen bekleideten. Das rasche Wachstum des Unternehmens seit den 50er/60er Jahren, die zunehmende Ausdifferenzierung der Organisationsstruktur sowie das wachsende Ungleichgewicht zwischen den unternehmensstrategischen Herausforderungen und den Kapazitäten der Familie, so zeigt Jörg Lesczenski, führten schließlich zu einer Änderung der Rechtsform und zur Gründung einer Aktiengesellschaft. Der lange Weg vom Familienunternehmen zum Unternehmen ohne Familie, der sich seit dem Tod von Adi Dassler 1978 langsam abzeichnete, wurde durch zahlreiche Streitigkeiten zwischen den Familienzweigen maßgeblich beeinflusst. Die Jahre vor, aber auch die Zeit nach der AG-Gründung brachten schmerzhaft Anpassungsprozesse in der Familie sowie im Unternehmen mit sich, die bis in die 90er Jahre hinein zu familieninternen Auseinandersetzungen und im Zuge der organisatorischen Neugestaltung zu komplizierten Beteiligungsverhältnissen führten. Diese veränderten sich überdies in kurzer Taktfolge – mit entsprechenden Auswirkungen auf den Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens.

adidas war seit den 50er Jahren ein global agierendes Unternehmen. In Zeiten des Kalten Krieges, der sich auch

im Bereich des Sports widerspiegelte, betraf dies auch das Verhältnis zur DDR sowie zum gesamten „Ostblock“. Der „Ostpolitik“ von adidas geht Rainer Karlsch in seinem Beitrag nach. Trotz erheblicher politischer Restriktionen waren viele westliche Unternehmen unterschiedlicher Branchen an Handelsbeziehungen mit den sozialistischen Ländern interessiert, und einige Unternehmen ließen in osteuropäischen Staaten produzieren. Eine größere Bedeutung als Produktionsstandorte für adidas erlangten zunächst Jugoslawien und Ungarn und seit Ende der 70er sogar die Sowjetunion. Das sowjetische Außenhandelsunternehmen LIT und mehrere jugoslawische Betriebe gehörten zeitweilig zu den umsatzstärksten Lizenznehmern. Die Bemühungen von adidas, auch mit DDR-Betrieben Lohn- und Lizenzverträge abzuschließen, blieben hingegen erfolglos. Daher stellt sich die erst seit einigen Jahren medial aufgeworfene Frage nach Häftlingsarbeit in der DDR zwar für andere westliche Firmen, aber nicht für adidas.²⁷

Für das weltweite Marketing von adidas war der Abschluss von Ausrüstungs- und Promotion-Verträgen mit Sportverbänden und Vereinen des Ostblocks wichtig, zumal diese in vielen Sportarten dominierten. Die Führung des Deutschen Turn- und Sportbundes (DTSB) der DDR sträubte sich länger als alle anderen Sportverbände des Ostblocks gegen die Kommerzialisierung, schwenkte aber 1982 unter dem Eindruck wachsender wirtschaftlicher Probleme um. Nach dem Fall der Mauer und dem Ende des Kalten Krieges boten sich adidas neue Chancen in Osteuropa, zumal das Unternehmen auf seinen Nimbus als „first mover“ aufbauen konnte.

Gerahmt werden die Beiträge der vorliegenden Publikation durch Abhandlungen von Christian Kleinschmidt, der sich mit der Entwicklung der Marke, den Werbe- und

Marketingstrategien von adidas sowie Fragen der Professionalisierung und Kommerzialisierung auseinandersetzt. Im letzten Geschäftsbericht unter dem Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer aus dem Jahr 2015 betont dieser mit Blick auf die zukünftigen Ziele des Unternehmens den neuen Geschäftsplan „Creating the New“. Die Strategie des Unternehmens zielt vor allem darauf ab, „die Begehrlichkeit unserer Marken deutlich zu erhöhen und damit unser Wachstum bis 2020 zu beschleunigen. [...] Im Rahmen der Maxime ‚Brands First‘ stehen nun die Marken an allererster Stelle“.²⁸ Im Grunde genommen begleitete diese Strategie das Unternehmen von Beginn an. Die große Bedeutung der Marke zeigte sich schon bei der Unternehmensgründung nach Ende des Zweiten Weltkriegs. Markenpolitik und Markenstrategien sind für Unternehmen nichts ungewöhnliches, und zahlreiche Unternehmen waren nach 1945 bestrebt, mithilfe ihrer Marken und Markenprodukte an ihre erfolgreiche Vorkriegsentwicklung anzuknüpfen. Dabei handelte es sich allerdings zumeist um Großunternehmen, die mit ihrer Markenpolitik auf Kontinuität im Wiederaufbau setzen konnten. Für ein kleines Unternehmen wie adidas mit vier Dutzend Beschäftigten Ende der 40er Jahre war dies allerdings eher ungewöhnlich und ist wohl vor allem mit der besonderen Konkurrenzsituation zu Puma zu erklären, die ein Abgrenzungs- und Identifikationsmerkmal zur Behauptung am Markt dringend erforderlich machte.

Wir hoffen, mit den Schwerpunktsetzungen der vorliegenden Publikation einen Grundstein für eine wissenschaftliche Geschichte von adidas zu legen, der zugleich einen Beitrag leistet für die bislang wenig erforschte Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte des Sports und Anregungen für weitere Forschungen gibt, die dann auch im Rahmen eines neu errichteten Unternehmensarchivs erfolgen können.

Dank

Unser besonderer Dank geht an Michael Bermejo-Wenzel und an Sandra Trapp von der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte. Herr Bermejo-Wenzel hat in zahlreichen Archiven im In- und Ausland wichtige Recherchen durchgeführt, die von zentraler Bedeutung für die einzelnen Themenbereiche der Darstellung sind. Frau Trapp hat entsprechende Recherchen im adidas Archiv getätigt und den permanenten Neuzugang von Archivmaterial für uns nutzbar gemacht. Beide haben sich in diesem Zusammenhang Kenntnisse über die adidas-Geschichte angeeignet, die wiederum für uns eine große Hilfe waren. Ohne diese Arbeit hätte das Buch in der vorliegenden Form nicht entstehen können. Ein herzlicher Dank geht schließlich auch an Tilman Pflock für ein umsichtiges und kompetentes Lektorat.

2



DAS UNTERNEHMEN SPORTSCHUH-
FABRIK GEBRÜDER DASSLER.
VON DER GRÜNDUNG BIS ZUM ENDE
VON NATIONALSOZIALISMUS UND
ENTNAZIFIZIERUNG (1919 BIS 1948)

ANNE SUDROW

2.1 Gründung des Unternehmens in den Traditionen der Schuhherstellung und des Sports in Herzogenaurach

Die Zeit nach dem Ersten Weltkrieg

Die Gründung der Schuhfabrik Gebrüder Dassler fand in einer politisch und wirtschaftlich sehr bewegten Zeit statt. Der Erste Weltkrieg endete für Bayern, wie für das übrige Deutschland, in einer Revolution gegen die alte Regierungsform und gipfelte schließlich im Bürgerkrieg zwischen demokratischen und anti-demokratischen Kräften. Im November 1918 wurde in der bayerischen Hauptstadt die Monarchie abgeschafft. Der neue Ministerpräsident Kurt Eisner erklärte Bayern zum Freistaat. Im Januar 1919 fanden die ersten freien und demokratischen Wahlen für den bayerischen Landtag statt. Erstmals durften auch Frauen wählen. Im Februar trat dann in Weimar die Nationalversammlung zusammen, um eine demokratische Verfassung für das gesamte Deutsche Reich auszuarbeiten. Nachdem sich die politischen Auseinandersetzungen um die „richtige“ Form der Demokratie immer weiter verschärften, rief der Zentralrat der Arbeiter- und Soldatenräte im April 1919 in München die Räterepublik aus. Diese hatte nur wenige Wochen Bestand und wurde von den Freikorps-Truppen um Franz Ritter von Epp blutig niedergeschlagen.

In diesem politisch ereignisreichen Frühjahr 1919 wurde Adolf Dassler (1900–1978) im Alter von 18 Jahren „demobilisiert“, d.h. aus dem Kriegsdienst entlassen. Er hatte die letzten Monate des Ersten Weltkriegs in der Rekrutenausbildung in Belgien verbracht. Wie sein Bruder Rudolf, der drei Jahre als Soldat an der Front gedient hatte, war Adolf Dassler 1917 zum Kriegsdienst eingezogen worden. Er hatte jedoch nicht mehr an Kampfhandlungen teilgenommen.¹ Das Herzogenaurach, in das Adolf Dassler 1919 zurückkehrte, war geprägt durch die wirtschaftliche Not, die Arbeitslosigkeit und den Wohnungsmangel der unmittelbaren Nachkriegszeit. Auch in der fränkischen Provinz

kam es zu politischen Auseinandersetzungen zwischen den neu gegründeten Arbeiterräten und den bürgerlich-konservativen Kräften. Die Bürger der Stadt begegneten dieser Krise während der Nachkriegsjahre „mit Notstandsmaßnahmen, staatlichen Hilfen und sehr viel Eigeninitiative“.² Adolf Dassler, der zunächst ebenfalls „arbeitslos“ war, begann Anfang des Jahres 1920 im Haus seiner Eltern Christof und Pauline Dassler, Am Hirtengraben, mit sehr einfachen Mitteln Schuhe zu produzieren. Mit dieser Form der wirtschaftlichen Selbsthilfe reihte er sich in handwerkliche und berufliche Traditionen ein, die schon länger in der Stadt Herzogenaurach und in seiner Familie bestanden.

In Herzogenaurach, das 1920 etwa 3.500 Einwohner zählte, war die Schuhherstellung bereits um das Jahr 1900 zum wichtigsten Gewerbebranchen geworden. Rund die Hälfte der arbeitsfähigen Bevölkerung war in der Schuhindustrie beschäftigt.³ Zum einen hatte sich seit den 1850er Jahren eine kleingewerbliche Fertigung von Hausschuhen aus Wollstoffen – die sogenannte „Schlappenschusterei“ – in der Stadt verbreitet. Zum anderen war eine Heimindustrie auf Verlagsbasis entstanden, die Hausschuhe aus Wollstoffen für Fürther und Nürnberger Unternehmen fertigte. Diese Verleger lieferten die Materialien, die in Herzogenaurach von ganzen Familien in Heimarbeit zu Hausschuhen verarbeitet und dann über Fürth und Nürnberg vermarktet wurden. Darauf basierte schließlich die spätere industrielle Fabrikation von Schuhen in der Stadt. Sie begann, als 1888 die Vereinigte Schuhfabriken AG Berneis-Wessels mit Sitz in Augsburg und Nürnberg, die damals weltweit größte Filzschuhfabrik, einen Zweigbetrieb in Herzogenaurach eröffnete.⁴ Dort wurden ebenfalls vor allem Hausschuhe aus Wollfilz hergestellt. Das zweitgrößte Schuhunternehmen – die Schuhfabrik Heinrich Schürr – entstand aus den heim-



1 Die Vereinigte Schuhfabriken AG Berneis-Wessels in der Würzburger Straße in Herzogenaurach (ca.1920)

gewerblichen Ursprüngen als Verleger dieser ersten Firma heraus.⁵

Die Pioniere der Industrialisierung Herzogenaurachs waren seit den 1860er Jahren Tuchmacher gewesen, die erste Fabriken – mit Dampf betriebene Wollspinnereien, Färbereien und Walken – errichteten. Sie bildeten den Abschluss einer langen Tradition des Textilgewerbes in der Stadt. Nur wenige Jahre später begann die Verarbeitung von Wollstoffen zu Hausschuhen, den sogenannten „Schlappen“, und verdrängte schließlich die Tuchherstellung. Diese neue Industrie fing die Folgen des Niedergangs des alten Gewerbebezuges auf. Personifizieren lässt sich dieser Wandel der führenden Gewerbe Herzogenaurachs seit dem spä-

ten 19. Jahrhundert an Christof Dassler, dem Vater der vier Geschwister Fritz, Marie, Rudolf und Adolf Dassler. Selbst gelernter Tuchmacher aus einer alteingesessenen Herzogenauracher Tuchmacherfamilie, lernte er auf Wanderschaft in Gera seine Frau Pauline kennen. Bei seiner Rückkehr nach Herzogenaurach 1896 musste er feststellen, dass in seinem Beruf kein Auskommen mehr in der Stadt zu finden war. So verdingte er sich stattdessen als Fabrikarbeiter in der größten Schuhfabrik am Ort: damals noch die „Vereinigten Fränkischen Schuhfabriken vorm. Max Brust vorm. B. Berneis AG“. Seinen zweitältesten Sohn Rudolf (1898–1974) ließ er dort ab 1911 eine Lehre absolvieren;⁶ seine Tochter Marie arbeitete als Stepperin ebenfalls in diesem Betrieb.⁷