

Anleger feiern Gulden als Heilsbringer für Adidas

Dem kriselnden Konzern ist mit der Verpflichtung des Puma-Chefs ein Coup gelungen



Björn Gulden, der Vorstandsvorsitzende von Puma, wird Konzernchef beim Konkurrenten Adidas.

EDUARDO MUNOZ / REUTERS

MICHAEL RASCH, FRANKFURT

Adidas und Puma sind seit je harte, teilweise erbitterte Konkurrenten. Die Rivalität fusst zum einen auf den Gründern, den Brüdern Adolf und Rudolf Dassler, die zu Lebzeiten als tief zerstritten galten. Zum anderen basiert sie auf der räumlichen Nähe der Konzernzentralen im fränkischen Herzogenaurach sowie dem Wettbewerb auf den Weltmärkten. Sie sind nach Nike die Nummern zwei und drei der globalen Sportartikelhersteller, wobei Adidas gemessen an Umsatz und Mitarbeitern rund drei- bis viermal so gross ist wie Puma.

Während es bei Adidas seit Monaten kriselt, läuft es bei Puma rund. Doch nun ist der Marke mit den drei Streifen ein Coup gelungen, indem der Konzern auf den 1. Januar den Puma-Chef Björn Gulden als Nachfolger für den in letzter Zeit glücklosen und fehlbaren Kasper Rorsted

holt. Gulden hatte zuvor angekündigt, seinen Vertrag bei Puma auslaufen zu lassen. Seitdem der spektakuläre Wechsel ruckbar wurde, legten die Aktien von Adidas um mehr als 30 Prozent zu, jene von Puma sanken um 8 Prozent. Wer ist der Mann, den die Börse quasi als Messias für Adidas feiert?

In Zürich geboren

Gulden gilt bei Puma als kollegial und integrativ, vom Typ eher der Teamplayer. Zu Rorsted hatten sich dagegen jüngst in den Medien die Klagen von anonym gebliebenen Managern gehäuft, sein Führungsstil sei zunehmend ruppig. Investoren werfen ihm einen Mangel an Innovationen vor, der Anteil neuer Produkte am Umsatz sei in den vergangenen Jahren gesunken. Dabei galt Rorsted während seiner Stationen als Vorstandsvorsitzender bei Henkel und Adi-

das lange Zeit als Top-Manager. Gulden hatte dagegen Mitte 2013 das Unternehmen Puma in einer Krise übernommen, die Marke belebt und den Umsatz seitdem mehr als verdoppelt.

Zu Adidas wechselt er nun wiederum in einer Krise, vor allem weil das bedeutende Geschäft in China seit mehreren Quartalen sehr schlecht läuft. Während der Däne Rorsted eher ein Läufer ist, kommt der Norweger Gulden aus einer Mannschaftssportler-Familie. Sein Vater spielte beispielsweise von 1963 bis 1972 bei den Grasshoppers Zürich sowohl Fussball als auch Handball. Zu dieser Zeit wurde Björn Gulden im Juni 1965 in der Limmatstadt geboren. Er selbst machte dann ebenfalls zuerst einige Jahre als Sportler Karriere.

Dabei spielte der heute 57-Jährige in der Saison 1984/85 für den 1. FC Nürnberg in der zweiten Fussball-Bundesliga und schoss in der Zeit immerhin ein Tor.

Zudem war er für die norwegischen Vereine Stromsgodset IF in Drammen sowie Bryne FK aktiv. Zuvor hatte er in Norwegen bereits professionell Handball gespielt. Zwei Kreuzbandrisse innerhalb kurzer Zeit zwangen Gulden dann jedoch dazu, seine Fußballschuhe an den Nagel zu hängen. Ein Bachelor-Studium der Betriebswirtschaft im norwegischen Stavanger sowie ein MBA-Abschluss in Boston waren der Grundstein für seine zweite erfolgreiche Karriere als Manager in der Sport-, Lifestyle- und Schuhbranche. Sein kommender Wechsel zu Adidas ist insofern eine Rückkehr, als er für den Konzern bereits von 1992 bis 1999 im Bereich Bekleidung und Accessoires tätig war.

Fan von Dortmund und Arsenal

Im Laufe seiner Karriere blieb Gulden der Branche weitgehend treu. Er arbeitete als Geschäftsführer für Europas grössten Schuhdetailhändler Deichmann und war in dieser Funktion zeitweise auch Verwaltungsrat bei Dosenbach-Ochsner in der Schweiz. Zudem hatte Gulden mehrere Managementpositionen bei der Outdoor-Marke Helly Hansen und war Vorstandsvorsitzender des dänischen Schuhherstellers Pandora. Ein neuer Höhepunkt war dann die Übernahme des CEO-Postens bei Puma im Juli 2013. Diese Position dürfte auch massgeblich dafür verantwortlich sein, dass er inzwischen unter anderem Mitglied des Aufsichtsrates von Borussia Dortmund und Tchibo ist.

Sein Herz hängt ohnehin weiter am Fussball. Gulden ist Fan von Borussia Dortmund und Arsenal London, beides natürlich Vereine, die in Leibchen von Puma spielen, ebenso wie die Schweizer Fussball-Nationalmannschaften der Männer und der Frauen. Darüber hinaus verfolgt Gulden laut der Deutschen Akademie für Fussballkultur die Spiele des Traditionsvereins Rot-Weiss Essen, bei dem sein ältester Sohn Henrik unter Vertrag steht, sowie des VfL Bochum, bei dem seine Zwillinge Noah und Scott spielen.

Über seine Motivation für den Wechsel zu Adidas sagte er vergangene Woche: «Ich habe noch sehr viel Energie für eine operative Rolle für die nächsten fünf bis zehn Jahre, aber das wäre für Puma zu lange gewesen.» Bei Adidas stehen einige Herausforderungen an. Ein Selbstläufer wird der Turnaround

wohl nicht, und ob die Mitarbeiter den neuen Chef vom Erzrivalen akzeptieren, muss man abwarten. Zudem ist der Spagat schwierig, erst die Marke Puma glaubhaft zu leben – und nun die Marke Adidas. Und last, but not least ist Adidas Grossaktionär beim deutschen Branchenprimus Bayern München, deshalb muss Gulden sein Aufsichtsratsmandat in Dortmund vermutlich aufgeben und vielleicht sein Fan-Dasein überdenken.

Operativ dürfte vor allem die Revitalisierung des Geschäfts im Reich der Mitte Priorität haben. Dort leidet die Marke unter den andauernden Corona-Lockdowns, dem Boykott westlicher Marken durch viele Kunden sowie unter hausgemachten Problemen. Zudem hat Adidas in vielen Regionen volle Lager, weil die Menschen sich angesichts von Krisen und hoher Inflation mit dem Konsum deutlich zurückhalten. Dies führt zu Discountpreisen, um die Ware doch noch an den Mann und

Adidas ist Grossaktionär bei Bayern München, deshalb muss Gulden sein Aufsichtsratsmandat in Dortmund vermutlich aufgeben.

die Frau zu bringen. Und nicht zuletzt benötigt der Konzern in den USA nach der Trennung vom Werbepartner Kanye West aufgrund dessen mehrfacher antisemitischer Äusserungen ein neues Zugpferd, denn bei den «Kids» sind solche Promis für die Verkäufe enorm wichtig.

Gespannt sein darf man auch auf seine Vertriebsstrategie. Während Rorsted bei Adidas in den vergangenen Jahren sehr stark auf den Direktvertrieb über eigene Online-Shops setzte und dabei die Fachhändler zum Teil verärgerte, hatte Gulden gerade diesen Partnern bei Puma noch Priorität eingeräumt. Ob das so bleibt, wird sich kommendes Jahr zeigen. Doch noch dürfen die Fachhändler bei dem Thema wohl auf den Teamgeist von Gulden hoffen.

Nächste Runde im Zank um die Glasfaseranschlüsse

Die Wettbewerbshüter geben im Grundsatz grünes Licht für einen Kompromiss – die Reaktionen der Streitparteien fallen lauwarm bis vernichtend aus

STEFAN HÄBERLI, BERN

Die Kollateralschäden eines juristischen Disputs waren noch selten so sichtbar wie beim Glasfaserstreit. Rund 400 000 fixfertige Glasfaseranschlüsse sind derzeit in der Schweiz blockiert. Die Swisscom darf die Anschlüsse auf Geheiss der Wettbewerbskommission (Weko) nicht in Betrieb nehmen. Die Behörde bemängelt die vom Telekomkonzern verwendete Bauweise. Diese behindere die Konkurrenten in der Gestaltung ihrer Internetangebote. Die Weko prüft seit Monaten, ob der Konzern seine marktbeherrschende Stellung missbraucht. Damit die Swisscom während des laufenden Verfahrens nicht Fakten schaffen kann, hat sie Ende 2020 vorsorgliche Massnahmen verfügt.

Rasche Deblockade?

Trotzdem hat die Swisscom ihr Glasfasernetz weiter mit der «verbotenen» Technologie ausgebaut. Das Unternehmen rechnete sich offenbar Chancen aus, dass die Weko oder die Gerichte der Bauweise später doch noch ihren Segen erteilen könnten. Es ging also bewusst ein Risiko ein.

Vor zwei Wochen ruderte die Swisscom dann aber überraschend zurück. Sie werde künftig wieder auf die Bauweise setzen, an der die Weko nichts zu be-

mängeln habe, teilte sie mit. Der Technologiewechsel verzögere allerdings das Tempo des Glasfaserausbau. Und von den 400 000 blockierten Anschlüssen könne bis 2025 nur etwas mehr als die Hälfte umgebaut – und damit «legalisiert» – werden, sagte der Swisscom-Chef Christoph Aeschlimann.

Möglicherweise liesse sich die Blockade schneller aufheben. Im März hatte die Firma Swiss Fibre Net (SFN) einen Kompromissvorschlag für den Glasfaserstreit vorgestellt. Die Kernidee des sogenannten Rangiermodells: Die Swisscom kann weiterhin ihre bevorzugte Bauweise verwenden. Mit einem technischen Kniff wird jedoch sichergestellt, dass der Wettbewerb nicht allzu stark behindert wird. Voraussetzung dafür wäre, dass die Swisscom beim Glasfaserausbau mit SFN zusammenspannt, statt die Infrastruktur allein zu bauen. Bisher war allerdings unklar, was die Weko vom Vorschlag hält. Nun hat das Sekretariat der Weko das Modell im Grundsatz – wenn auch vorsichtig – gutgeheissen. Im am Dienstagabend publizierten Entscheid schreibt es, dass bei einer Umsetzung des SFN-Kompromissvorschlags «nicht von einem Verstoß gegen die vorsorglichen Massnahmen der Weko auszugehen wäre».

Er freue sich, dass das Sekretariat den Vorschlag kartellrechtlich gutgeheissen habe, sagt der SFN-Geschäftsführer Andreas Waber. Er zeigt sich überzeugt:

«Mit dem Rangiermodell könnten die von der Swisscom gebauten Anschlüsse rasch, kostengünstig und wettbewerbskonform deblockiert werden.»

Die Swisscom baut lieber allein

Die Swisscom sieht das freilich anders. Die Reaktion auf den Entscheid des Weko-Sekretariats fällt lauwarm aus. Laut einem Sprecher begrüssst das Unternehmen zwar Lösungsvorschläge, die zur Flexibilisierung des Netzausbaus beitragen. Entgegen der Darstellung von SFN bietet der Vorschlag jedoch keine kurzfristige Lösung für die rund 400 000 blockierten Anschlüsse. Für die Realisierung des Rangiermodells müssten zunächst die einzelnen Gebiete im Detail verhandelt und geeignete lokale oder regionale Partner gefunden werden. In einer nächsten Phase müssten der Ausbau geplant, die Baubewilligungen eingeholt und die Lösung baulich umgesetzt werden. Laut dem Swisscom-Sprecher würde dieser Prozess in der Regel ein bis zwei Jahre oder mehr in Anspruch nehmen. Auch gebe es viele offene Fragen punkto Kosten, Geschwindigkeit und Praxistauglichkeit. Kurz: Euphorie tönt anders.

Die Argumente der Swisscom gegen den SFN-Vorschlag sind nicht aus der Luft gegriffen. Tatsächlich wäre die Umsetzung des Rangiermodells kein Spaziergang. Hinter der Skepsis der Swiss-

com dürften aber auch strategische Motive stecken. In der Branche ist hinlänglich bekannt, dass sich der Konzern zwar gerne kooperationswillig gibt, aber die Netze lieber allein baut. Solange die Swisscom die Infrastruktur besitzt, kann sie – im von der Weko tolerierten Rahmen – die Preise der anderen Internetanbieter beeinflussen. Je mehr die Konkurrenten für die Nutzung des Netzes zahlen müssen, umso schwieriger ist es für diese, die Swisscom mit ihren Internetangeboten preislich zu unterbieten. Beim teilstaatlichen Telekomkonzern dürfte man sich deshalb die Frage nach dem kleineren Übel stellen: Ist die Rückkehr zur ungeliebten und teureren Bauweise schlimmer? Oder der Kontrollverlust bei der Infrastruktur, der bei einer Umsetzung des SFN-Vorschlags droht?

Diese Frage stellt sich umso mehr, als auch SFN nicht von reiner Nächstenliebe getrieben sein dürfte. SFN ist ein Gemeinschaftsunternehmen mehrerer Energieversorger und Kabelnetzanbieter. Bis anhin agiert die Firma als eine Art Maklerin. Sie vermittelt die Glasfasernetze ihrer Partner an nationale Anbieter wie Salt oder Sunrise. Künftig will SFN aber auch direkt Netze kaufen, bauen und betreiben. Die Firma ist für die Finanzierung mit institutionellen Investoren im Gespräch. Hinzu kommt: Sunrise, der Hauptrivale der Swisscom, wäre ein idealer Partner für die Pläne

von SFN. Seit dem Zusammenschluss mit UPC besitzt Sunrise ein riesiges Kabelnetz. Dieses wäre eine ideale Grundlage für den Glasfaserausbau. Sollten sich Sunrise und SFN zusammenschließen, entstünde für die Swisscom ein ernsthafter Konkurrent beim Glasfaserausbau.

«Weko-Sekretariat getäuscht»

Was sagt Fredy Künzler zum Vorschlag? Der Chef des Internetanbieters Init7 ist wahrscheinlich der schärfste Kritiker der von der Swisscom bevorzugten Bauweise im Land. Noch im März hatte Künzler das Rangiermodell von SFN im Gespräch mit der NZZ zumindest nicht rundheraus abgelehnt. Es müssten aber noch viele administrative und kommerzielle Fragen geklärt werden. In einer Medienmitteilung vom Mittwoch lässt Init7 nun kein gutes Haar mehr am Rangiermodell. SFN habe sich in den vergangenen Monaten als Heilsbringer angepriesen, und leider habe sich das Weko-Sekretariat täuschen lassen. Der Hauptkritikpunkt Künzlers: Künftig könnten die Internetanbieter mit ihrer fix installierten Technologie nur noch einzelne Strassenzüge statt ganze Ortschaften oder Stadtteile abdecken. Die Fixkosten pro Kunde würden steigen. Für Anbieter mit einem geringen Marktanteil würde es sich laut Init7 nicht lohnen, für ein paar wenige Anschlüsse eigene Elektronik zu verbauen.