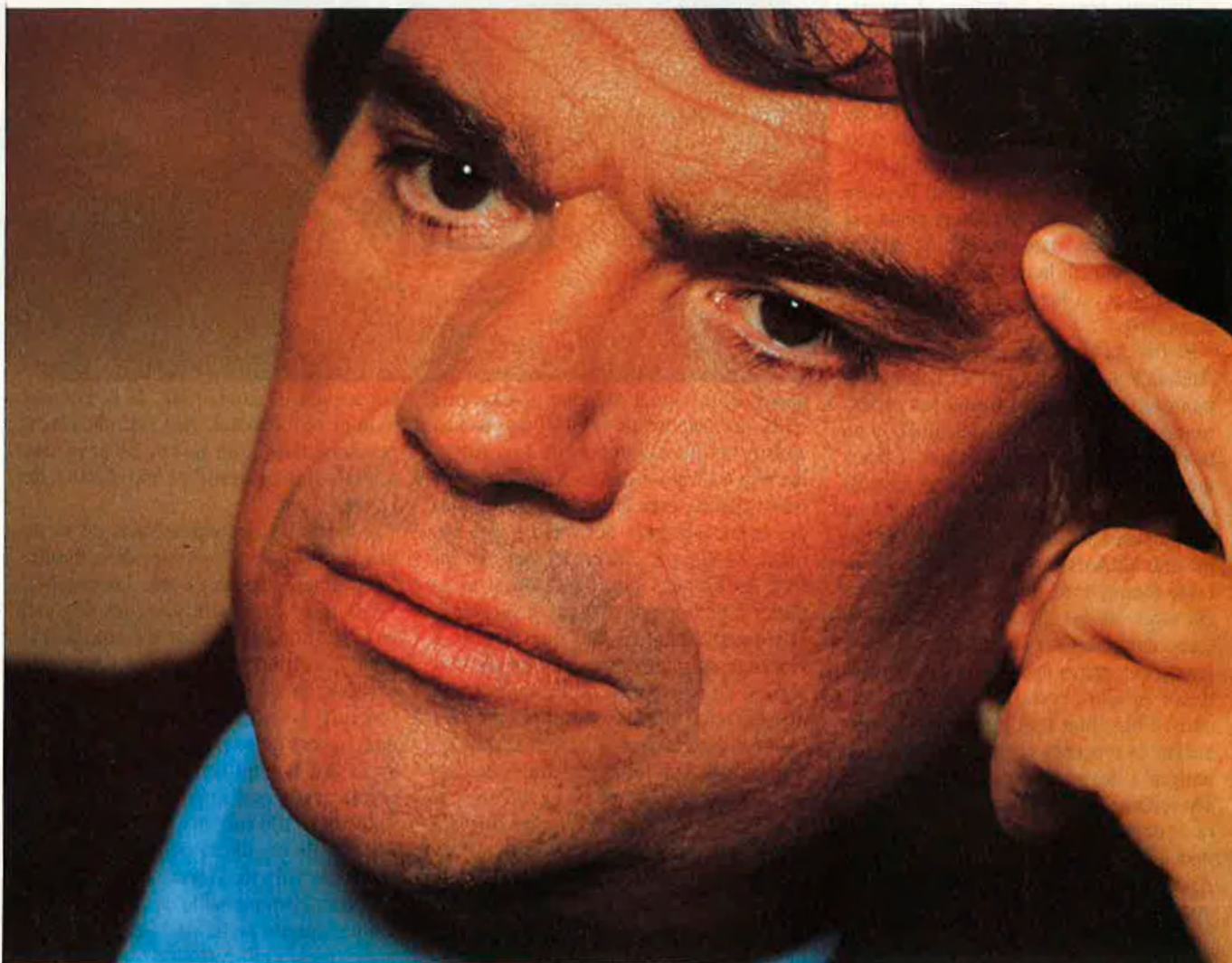


Les baralles familiars provoquen la pèrdua d'Adidas

## L'imperi de les tres bandes

Fundada pel pare, Adi Dassler, desenvolupada pel fill, Horst, venuda per les quatre filles... Els enfrontaments familiars han deixat el núm. 1 mundial de l'esport sense alè. Tapie només ha hagut d'escoltar.



Bernard Tapie s'ha trobat, pràcticament, Adides a les mans.

**E**l dia de la venda d'Adidas, Brigitte Baenkler plorava discretament. Emoció natural en una de les quatre filles d'Adi Dassler, el fundador del núm. 1 mundial de l'esport. Però també plorava de ràbia; ni ella ni les seues germanes han aconseguit salvar Adidas de les escamessees exteriors. "Si m'ha de passar alguna cosa, l'empresa és més important

que la família", deia poc abans de morir el 1987 el seu germà Horst, l'home que havia imposat la marca de les tres bandes en els cinc continents. La cessió a Bernard Tapie és la il·lustració, tres anys després, d'aquell avís premonitori. Una vegada més, Horst tenia raó. Contra l'opinió de les seues germanes. Així ha anat la història d'Adidas: des del primer

èxit fins a les darreres discussions, la passió i l'emoció sempre hi han pogut més que la raó.

Els Dassler han perdut Adidas perquè s'han barallat entre ells, però curiosament, aquest ambient de rivalitat exacerbada ha estat també la causa de la fortuna de la societat. Per a comprendre aquesta sorprenent nissaga familiar cal

retenir en la òaquesta paradoxal situació. No hi ha hagut una sola empresa Adidas, sinó dues cases que tenien el mateix nom i que, al llarg d'un quart de segle, han jugat alternativament a l'emulació i la humiliació. Efectivament, el 1960, Horst Dassler només tenia 23 anys, però ja no podia tolerar la tutela de son pare: Adi, el sabater genial que havia fet el calcer del quàdruple campió olímpic Jesse Owens, retrau al seu fill el casament amb la filla d'un "artista". Som a Francònia, al costat de Baviera, país conegut pels pertinaços rancors familiars. Llavors, Adi ja s'ha barallat amb el seu germà Rudi, que se n'ha anat a obrir a l'altre costat del riu Aurach una fàbrica per fer-li la competència sota el nom de Puma. Però tornem a Horst, si fracassa la seua crisi d'independència, bon profit li faça. Tanmateix, Horst funda la filial francesa d'Adidas, però amb la mínima ajuda per part de la casa mare: un xec de 20.000 francs, justament la quantitat que s'ha de depositar per a legalitzar els estatuts de la societat.

El fill accepta l'aposta. S'instal·la a Alsàcia i, no satisfet amb el desenvolupament dels negocis francesos, construeix un cap de pont internacional. Ja no té prou amb la sabata d'esport. Llança una línia tèxtil, s'aventura en la fabricació de balons, de raquetes de tennis i en la confecció de bosses... Tot això per demostrar als seus pares que ell era la veritable locomotora de l'empresa. Durant els anys 70, les dues branques enemigues, dinamitzant el mercat i atacant-se feroçment, provoquen l'explosió de vendes d'Adidas. Però, a pesar d'aquests èxits, l'hostilitat no desapareix. I Horst encara es pregunta si els seus parents no pensen a destronar-lo sobtadament del seu reialme francès. Per si de cas haguera de deixar el regne d'Adidas, compra la marca Le Coq Sportif, els vestits de bany Arena i les sabates Pony... possibles aixoplucs.

Adi morirà massa prompte —el 1978— i no podrà veure l'inevitable afront. A començament dels anys 80, Adidas França és més pesant —en nombre d'empleats i en volum de negocis— que la casa central. No content amb el fet d'haver convertit el menut llogaret alsacià de Landersheim en la capital secreta d'Adidas, Horst Dassler adquireix la dimensió planetària. Tuteja els presidents del Comitè Olímpic i de la Federació Internacional de Futbol. Adidas, la tercera marca més coneguda en el món (després de Coca-Cola i Marlboro), va vestir tres de cada



quatre equips en el Mundial d'Argentina i 120 delegacions de les 140 que hi van assistir als Jocs Olímpics de Los Angeles. Per a l'esposa d'Adi, Käthe, la mestressa que ha pres fermament les regnes del negoci després del traspàs del seu marit, l'assumpte està solucionat. A l'infern les bregues familiars: Horst és el millor i s'ha de preparar per a succeir-la al front del negoci. Cal que retorne a Herzogenaurach per a federar els dos regnes. Aquest retorn de l'infant pròdig no serà mai ni entès ni admès per les quatre filles Dassler. S'havien acabat les *Kaffeeklatschen*, les xerrameques de després d'esmorzar en què pensaven que podien influir en sa mare... que s'apagarà l'últim dia de 1984. Sol davant dels comandaments Horst no es dedicarà a jugar al perdó, humiliant les seues germanes les mantindrà allunyades de la seua gestió, n'obligarà una a deixar les seues responsabilitats en el servei de publicitat, blocarà la candidatura del marit d'una altra... No formarà mai veritablement part del clan familiar, no s'instal·larà mai en cap de les vil·les familiars que costegen els dos menuts immobles de la companyia en el llogaret de Francònia. Una vegada més el colp de menyspreu.

La desaparició prematura de Horst assenyalarà el començament de la revenja. Les quatre filles Dassler esperen finalment poder controlar els fils d'Adidas i

col·loquen al capdamunt de la companyia el seu advocat, que serà desplaçat per René Jaeggi, un suís de 38 anys, que havia estat director de *marketing* de Horst.

A la seu de Herzogenaurach tot va de mal borràs, però a les vil·les de la família l'espectacle encara és més lamentable. "A la mort del nostre pare, les ties van canviar completament de comportament", testimonien Suzanne i Adolphe Dassler, de 27 i 26 anys en l'actualitat. "Mentre nosaltres tractàvem de trobar una manera de pagar els nostres drets de successió, la família ha intentat comprar-nos la nostra part a un preu mesquí". Al voltant de 100 milions de francs (1.850 milions de pessetes) pel 20% que posseïen els fills de Horst, mentre que la transacció ben raonable de Bernard Tapie valora aquesta participació en quatre vegades més. Però Suzanne i Adolphe no suporten gens bé el vel d'oblit que s'ha llançat sobre la figura del seu pare. Al museu Adidas de Herzogenaurach, dedicat a la memòria del fundador, Horst només està representat per una foto i, a més, al costat de l'àvia Kathe. Tret de Landersheim, fidel sempre a l'antic patró, els retrats de l'inspirador de l'èxit d'Adidas són tabús. I Suzanne, que treballava en la filial suïssa d'Adidas, va aprofitar el temps de vacances per anar a Seül a rebre una condecoració que el



president coreà Roh volia atorgar-li a son pare a títol pòstum, després dels Jocs Olímpics.

Adidas busca clarament esborrar el tumultuós —i gloriós— passat, perquè Carl Horst, la vida del qual fou truncada prematurament per un càncer, va deixar una empresa que ja no guanyava diners. Adidas ha esdevingut una empresa que depèn massa de les nombroses fàbriques dispersades per França i Alemanya i amb una mà d'obra excessivament cara. La marca alemanya centrada en excés en el futbol i en els esports d'equip en general —"l'esport que avorixeix les pedres" el qualifica malignament un competidor— falla completament en la moda del *fitness* en què es basa Reebok. Apostant per *vedettes* poc simpàtiques —¿Lendl haurà fet vendre una parell de wambes?—, Adidas ha deixat a Nike el núm. 1 de tot. Els Estats Units n'és l'exemple: Adidas hi ven set vegades menys sabatilles que Nike i Reebok. Aquests desastres han costat cars. Més de 500 milions de francs per a modernitzar la maquinària de producció europea i més de 1.500 milions per a tapar els fracassos americans, segons René Jaeggi. ¿S'ha de responsabilitzar Horst Dassler de tot això? "Ell era perfectament conscient d'aquests problemes, però la seua malaltia, que ens ha sorprès a tots, no li va permetre de posar en marxa solucions", confessa prudentment l'actual pa-

tró. De fet, només se li pot imputar totalment una cosa: la gestió increïblement descontrolada dels "terrenys de replegament" delimitats per les marques Le Coq Sportif, Arena i Pony. La neteja d'aquestes "joies de la corona", com se les qualificava, haurà costat també prop de 1.000 milions de francs per a desesperança de les quatre germanes.

Per calmar aquestes angoixes, Jaeggi imagina la possibilitat de fer entrar un poc de diners frescos a les butxaques de la família. Els Dassler controlen de manera efectiva amb el seu nom propi, ISL, una creació genial de Horst que té el monopoli de la negociació dels drets dels Jocs Olímpics i de la Copa del Món de Futbol. Una magnífica *calcetí-caixa forta* que val pel cap baix 500 milions de francs. L'agència de publicitat japonesa Dentsu, soci minoritari, compraria de gust les accions de les quatre germanes. ¡Patatum! En veure's davant del fet acomplert, els fills de Horst bloquen la cessió. La querella familiar renaix. En represàlia, les ties prohibeixen l'accés al consell d'Adidas al representant de Suzanne i Adolphe. L'empresa esdevé ingovernable. A banda de totes les bregues, "els accionistes no aportaven estrictament res a la societat", testimonia el president del consell. El millor, llavors, era canviar-los: el dossier Adidas comença a circular pels departaments de fusió i ad-

quisició dels bancs.

"Per fer-se amb el negoci hi havia un error que no es podia cometre i un compromís a acceptar", resumeix avui Bernard Tapié. L'error: primer que res, tractar de recuperar el 20% dels fills de Horst, cosa que hauria mobilitzat immediatament contra ell les quatre germanes. El compromís: comprar Adidas no per a revendre-la, sinó per a desenvolupar-la. Les filles d'Adi, reprotxant-se ja el seu fracàs, volien poder continuar amb el cap ben alt. Bernard Tapié, doncs, ha donat la seua paraula de romandre fidel a les tres parts almenys durant deu anys. Els managers, orgullosos d'heretar un accionista emprenedor, li prediuen deu anys de felicitat. Fins i tot si Adidas ha perdut 400 milions de francs el 1989, si l'empresa perd una venda de cada tres a causa d'una logística dolenta, i si la marca és considerada com *has been* per Nike, el competidor núm. 1, "el més dur ja ha passat", assegura René Jaeggi, qui es recorda de sobte de la resposta de Host Dassler quan li va presentar la carta de dimissió, cansat de les constants baralles de Herzogenaurach: "Ja veurà, arribarà el dia que no lamentarà haver-se quedat en la casa Adidas". Horst no dubtava que aquest dia arribaria. Però sense la família Dassler.

*L'Express / Vincent Beaufigl  
Trad.: Vicent Hernández Esteve*