

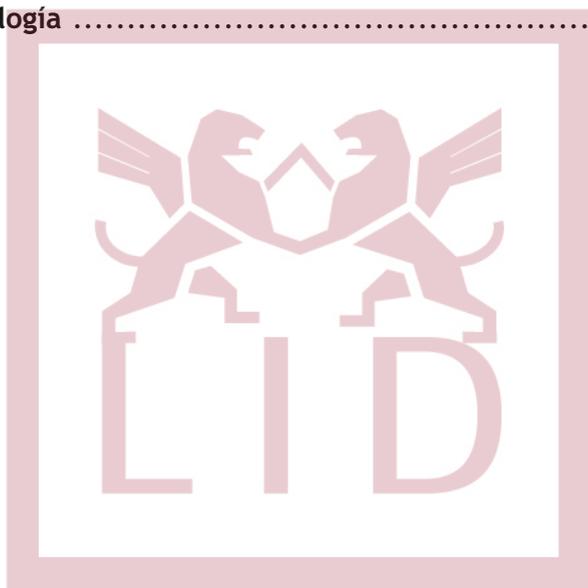
Índice

Prólogo de Javier Ortega.....	9
Introducción	11
Primera parte. Los hermanos Dassler: ascenso y caída de una dinastía	15
01. Los comienzos	19
02. Hermanos	23
1. Los primeros años	23
2. La primera aventura compartida	26
3. Haciendo contactos	31
4. ¿Material nazi?	35
03. Ni un pequeño desliz	41
1. El cisma	41
2. El amor se mueve en direcciones misteriosas	45
3. Guerra en Franconia.....	48
04. Alemania: un verano de ensueño	51
1. El inicio de una nueva aventura	51
2. Una oportunidad perdida	54
3. La Guerra de las Rosas	58
05. Pasaporte a Europa	61
1. Expansión y romance en Austria	61
2. Encuentros en Francia.....	63
06. El dinero de los demás	67
1. El comienzo de la mercadología deportiva	67
2. Una pantera para Puma	70
3. Deidad en Francia	73
07. Simplemente zapatillas	79
1. Un estilo rebelde.....	79
2. Macabra publicidad	81
3. La muerte del patriarca.....	84

08. Rescate	87
1. La era de Armin Dassler	87
2. Tiempos difíciles	90
3. El silencioso ayuda de cámara	92
4. Suelas flexibles y entrenadores electrónicos	94
09. El club de las vanidades	97
1. Los mejores años: el fútbol en casa	97
2. La batalla de las raquetas	100
10. Fuera de servicio	103
1. La caída de Puma	103
2. Problemas al otro lado del Atlántico	106
3. Ayudas amargas	109
11. Caos	111
1. Deutsche Bank manda	111
2. Llegan los encargados de hacer cuentas	115
3. El nuevo dueño	117
4. Tormenta del Este	120
Segunda parte. El regreso del felino	123
01. La vuelta atrás	125
02. El alumno aventajado	129
1. Un joven ambicioso	129
2. Hijo de Mannheim	131
3. Los comienzos en una apartada región	136
4. El fin del chándal	139
5. Disc: una gran oportunidad	143
6. OPA hostil	146
7. Una oferta sorprendente	150
03. La vida de los otros	159
1. Martin Gansler	160
2. Dieter Bock	166
3. Horst Widmann	169
4. Helmut Fischer	173
5. Klaus Bauer	175
6. Katharina Wojaczek	176
04. Misión: Imposible	181
1. La reestructuración	181
2. La casa del terror	183

3. Un estricto plan de ahorro	188
4. El poder de los desvalidos.....	193
5. Llamadas furiosas.....	196
6. Tony Bertone, el fanático de la mercadología	199
05. Bienvenidos a Hollywood	20
1. El nuevo accionista.....	203
2. Información veraz	205
3. Adios Alemania	208
4. Hollywood en acción	212
06. El día de la independencia	219
1. ¿Alguien quiere comprar Puma?	219
2. Visita a los lujosos fabricantes de zapato	224
07. En qué piensan las mujeres	229
1. Puma se vuelve coqueto.....	229
2. Camisetas muy ceñidas y minifaldas	234
3. Futbolistas en Camerún	238
08. Los increíbles	243
1. Puma engancha al mercado.....	243
2. Adios al principal accionista	245
3. Malas noticias	247
4. La hora de la verdad	251
09. El imperio contraataca	255
1. Puma a por los grandes	255
2. Lo mejor siempre es comprobar	258
3. Más problemas con la FIFA	260
4. Apropiada como zapatilla de entrenamiento.....	265
10. La conexión con China	269
1. Los atibajos de ser deseable	269
2. Visita desde Berlín	273
3. El diablo viste de Puma	276
4. Cargamento prohibido	279
11. Aquellos años salvajes	283
1. Los herederos de Tchibo suben a bordo	283
2. Todo según lo planeado	286
3. Una buena inversión	287
4. Accionistas gruñones	288
5. El miércoles negro	290
6. Italia: maravilloso cuento de verano	293

12. Hombres de honor	297
1. Puma y la ética	297
2. Ropa limpia	300
3. Ayuda para ayudarte	302
4. «Barça, Barça, Baaarça»	304
13. El día después de mañana	305
1. El futuro del felino	305
2. Escapar al tostador de café	310
3. Niño rico	312
4. La noche de la decisión	314
5. Capitán futuro	317
Cronología	323



Prólogo

Han transcurrido más de seis décadas desde la fundación de Puma, un largo camino lleno de importantes transformaciones y éxitos rotundos salpicados de algún que otro fracaso que, superado el momento de crisis, ha servido para fortalecer a la compañía. Ha sido una travesía en la que el espíritu de superación, la innovación, el diseño, la creatividad y la calidad han sido el denominador común de todos los diferentes gestores que han guiado la empresa a lo largo de estos años.

Fundada como empresa familiar, muchos han sido los cambios a nivel societario y directivo. Quizá los más cruciales fueron la salida a bolsa y la posterior reprivatización e integración en el grupo Pinault Printemps Redoute (PPR), momento en el que se encuentra actualmente. En cualquier caso si hemos de señalar a los protagonistas de esta historia esos no pueden ser otros que Rudolf Dassler y Jochen Zeitz, sobre los que se articula el contenido de cada una de las partes en las que se divide este libro.

Rudolf Dassler tiene un papel central como fundador y primer gran impulsor de Puma. Obsesionado con ser líder y tenazmente entregado a conseguir su objetivo, a él se debe la internacionalización de la compañía y el primer posicionamiento de la marca como sello de calidad y distinción. Nada detenía a este ambicioso emprendedor que siempre quería más y que sería sucedido por su hijo Armin, quién perseguiría con idéntica constancia y tesón el empeño marcado por su padre. Ambos firmarían acuerdos con deportistas míticos como Pelé, Boris Becker o Maradona que elevarían a la marca del gran felino al imaginario de los amantes del deporte. Ambos desearían sobre todas las cosas superar a la empresa del otro lado del Aurach, la mastodóntica Adidas, un deseo que a punto estaría de consumir a la propia empresa y condenarla a su desaparición.

Porque si el papel de los Dassler es importante, no menos es el de Jochen Zeitz, el gran responsable de que la marca, más allá de seguir viva, haya renacido de sus cenizas y ocupe un lugar de privilegio entre esas marcas de culto a las que sus seguidores veneran con auténtico fervor. Zeitz se encontró con una empresa al borde de la desaparición, empujada al abismo por errores de gestión de aquellos que no entendían el verdadero poder del logotipo de Puma y fue capaz de guiarla hasta la posición de privilegio que actualmente disfruta.

Bajo su hábil dirección la empresa ha sido capaz de dar un giro de 180 grados y de sobreponerse a una difícil etapa de saneamiento económico y reposicionamiento de la marca que ha servido para refundar la empresa y devolver a Puma al lugar que le pertenece. Hoy la marca es percibida como líder en estilo e innovación, con un espíritu libre y original. Su imagen se asocia a grandes firmas de moda, al talento y la creatividad, a África y sus selecciones de fútbol, a Jamaica y su insuperable velocista Usain Bolt, a la innovación tecnológica de las grandes escuderías de Fórmula 1 (incluida la mítica Ferrari), al compromiso de su alianza con United for Africa y las diferentes políticas de responsabilidad social corporativa en su implantación global... Y todo ello se debe, en gran medida a Zeitz y al equipo que supo liderar para enarbolar la bandera que puso las bases para la increíble transformación que salvó a la marca.

Cada una de las partes puede ser leída de manera independiente. El periplo bajo la dirección de la familia Dassler es un canto a la historia, a la tradición, a la rivalidad y a la superación constante. La etapa con Zeitz al frente es todo un caso de éxito empresarial, de gestión profesional y planificación milimétrica. El impulso del marketing puesto al servicio de la comunicación de los valores y la identidad de Puma, siempre cercana al cliente final que hoy es la verdadera obsesión de la empresa.

Todos y cada uno de los empleados, desde su consejero delegado hasta la última incorporación, estamos familiarizados con nuestro pasado y somos conscientes de las dos vertientes. Porque Puma es la marca, la empresa y también sus trabajadores

que se identifican plenamente con lo que ésta representa. Formamos un equipo y sabemos que el éxito únicamente se consigue cuando todos trabajamos en la misma dirección.

Mientras tanto la historia continúa y no se detiene. También en España, donde recientemente Puma AG ha recuperado su marca e inicia ahora una nueva etapa más vinculada al estilo internacional y cosmopolita. El valor de la compañía sigue creciendo y cada día que transcurre en la compañía se sientan las bases que garantizarán un porvenir mejor y más sólido. Los músculos del gran felino están contraídos y alerta, listos para los cambios que puedan sucederse. El futuro es de Puma.



Javier Ortega
Director General
PUMA Sports Spain

Introducción

Conocí la marca Puma a finales de los años 70 en mi ciudad natal, Warburg. En aquel momento, el uniforme de los jóvenes no conformistas, lo que nosotros creíamos ser, consistía en trenca, vaqueros y zapatillas. Aunque no llevábamos ropa de marca como los adolescentes de ahora, desde luego no comprábamos cualquier producto. Estar a la moda era importante, así que me di el capricho de pedir a mis padres que me comprasen unas Puma Formstrip con su franja curva de color ocre. No era el tipo de zapatillas que estaban precisamente de moda (además eran bastante baratas lo que reducía su exclusividad y atractivo), pero se aceptaban como políticamente correctas dentro de nuestro grupo. De hecho, la marca Puma no tenía ninguna imagen asociada para nosotros. No era ni innovadora ni rebelde, atributos que, tras años de poderosa mercadología* [*marketing*] los consumidores actuales atribuyen a Puma. De hecho, a pesar de ser muy aficionados al fútbol y de que casi nunca nos perdíamos una emisión de *Sportschau* (el programa televisivo de deportes de los sábados por la noche), era poco probable que pudiéramos haber nombrado de memoria tres equipos cuyas camisetas y botas de fútbol fueran patrocinadas por Puma. Tal vez el Borussia Mönchengladbach: durante esa década ganaron cinco ligas con la franja de Puma en sus camisetas.

Llegados los 80 ya era un joven estudiante al tiempo que Nike y Reebok se adueñaban de las estanterías de calzado deportivo. Puma languidecía y había caído hasta la insignificancia. El gran felino tendría que esperar hasta el 7 de julio de 1985 para volver a rugir con la victoria de Boris Becker en la final de Wim-

* *Nota del editor*: el DRAE incorpora la entrada *marketing* pero no ha incluido todavía sus formas flexionadas (*marquetinero*, *marketinguero* o similares). Por ello, preferimos seguir usando *mercadología*, *mercadólogo*, *mercadológico* y derivados, aunque, ciertamente, son menos utilizadas en el día a día de la industria.

bledon y su imagen levantando al cielo su raqueta con el logotipo de la compañía. Recuerdo que vi el partido en televisión en la residencia de estudiantes y escuché a un amigo que, al ver el logo en las cuerdas, exclamó: «¿Puma? Pero ¿aún existen?». A pesar de la euforia que rodeó a la victoria de Becker, la marca volvió a desaparecer de mi radar.

A mediados de los años 90 -ya era periodista de negocios en esa época- Puma me llamó la atención una vez más. De repente, el gran felino herido se agitaba a las órdenes de su nuevo domador, un joven temerario que respondía al nombre de Jochen Zeitz, y levantaba el vuelo de su valor en bolsa. Comenzaba así una de las historias empresariales más sorprendentes de la segunda mitad del siglo XX, un relato que incluiría vertiginosos aumentos en la facturación y en el precio de las acciones.

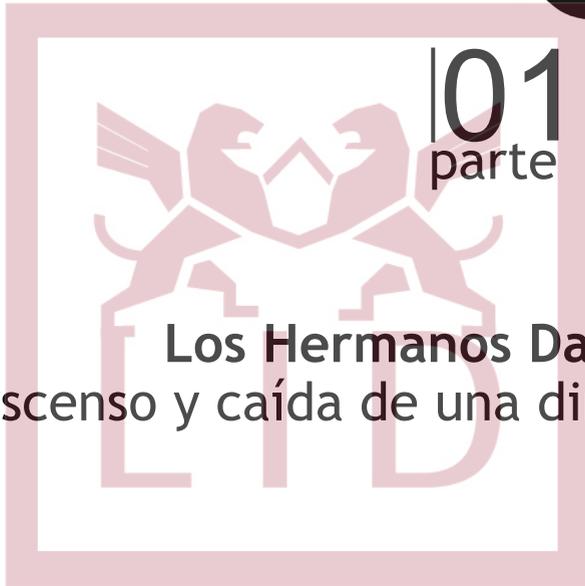
Para muchos directivos, el repentino éxito de Puma era una brillante lección de cómo tener éxito utilizando únicamente el poder de la marca, incluso en un mercado más que saturado. Durante unas vacaciones familiares en la llamada Riviera turca en 2006, me sorprendió cómo los supermercados estaban inundados con productos de imitación de Puma y cómo estas imitaciones eran a menudo más populares que las de Prada o Gucci. Empecé a preguntarme qué hacía que Puma fuese tan deseada. De aquella inquietud nació la idea de profundizar en el trasfondo de la historia del negocio de Puma, que abarcaba un período de casi 60 años, y de plasmar la investigación en un libro que contase todo, incluyendo las peleas entre los hermanos Rudolf y Adolf Dassler, y los convulsos tiempos mejores y peores que siguieron.

Echar la vista atrás al pasado de la compañía resulta realmente emocionante. Su historia es tan apasionante como una novela policíaca en el mundo de los negocios: mercadología de guerrilla, diplomacia de trastienda, negociaciones tras grandes nombres, OPAs hostiles, juegos de bolsa... De todo ha habido en la historia de la empresa. Y alrededor de todo ello, siempre un aura de elegancia y atractivo, porque han sido muchas las estrellas de la industria del deporte, del cine y de la música las que han contribuido a cimentar el prestigio de la empresa. Sin la vinculación de su imagen con la jugadora de tenis Serena Wi-

lliams, la diseñadora de moda Jil Sander, la diva de la música popular Madonna, el héroe de la formula 1 Michael Schumacher o la victoria en la Copa del Mundo de la selección italiana de fútbol, la idea de Puma no seguiría cautivando nuestros sueños.

Me gustaría expresar mi agradecimiento a todo el mundo dentro de la compañía, y a todos aquellos cercanos a la misma, que hablaron conmigo y que invirtieron muchas horas de su tiempo en mis entrevistas. En particular quiero agradecer la colaboración de los directivos de Puma, quienes me dieron acceso a todas las fuentes. Finalmente, querría agradecer especialmente a mi mujer Claudia Reischauer, su intenso apoyo durante los primeros meses de trabajo, leyendo y criticandolos primeros borradores.





|01
parte

**Los Hermanos Dassler:
ascenso y caída de una dinastía**

Los comienzos | 01

El martes 30 de junio de 1981 marcó el nacimiento de una nueva era para la televisión alemana. A las 21.45, ARD emitía el episodio inaugural de la serie *Dallas*, la primera telenovela en la televisión germana. La serie seguía las vidas diarias de los miembros de una familia obscuramente rica capaces de hacer cualquier cosa para ejercer su poder sobre todos aquellos que les rodeaban.

La telenovela había conquistado por sorpresa tres años antes a la audiencia de Estados Unidos y su estreno en Alemania fue igualmente un éxito. Las audiencias se dispararon y las calles se vaciaban cada vez que se estrenaba un nuevo capítulo. Hasta 40 millones de espectadores estaban pegados al televisor semana tras semana, desgarrados entre la fascinación y el disgusto, cuando veían el desarrollo gradual de un drama electrificante que desgarraba toda la intensidad de los grandes negocios, peleas familiares, celos, intriga, sexo... y whisky a mansalva.

La historia giraba en torno a dos hermanos (los Ewing) y la continua batalla entre ellos. Por un lado teníamos al malvado J.R., al que nada era capaz de detener si se trataba de conseguir sus objetivos. Por otro lado estaba Bobby, el atlético y atractivo hermano menor y tópico ingenuo hombre americano. Los hermanos luchaban entre sí con uñas y dientes para reclamar su cuota de poder en el mercado del petróleo y los asuntos dentro de la familia sólo servían para agravar la amarga rivalidad entre ellos.

Dallas era una idea original del creativo de televisión David Jacobs, quién podía haberse ahorrado un gran esfuerzo mental en la generación de la historia si hubiese sabido de la existencia de Herzogenaurach. Esta pequeña ciudad de la región bávara de Franconia, al sureste de Alemania, le habría proporcionado el argumento perfecto para su drama, exactamente la misma

amarga lucha entre dos hermanos, Rudolf y Adolf Dassler. Socios desde la fundación de una fábrica conjunta de zapatos en la segunda década del siglo pasado hasta que una disputa separó sus caminos. De aquella pelea nacerían Puma y Adidas y a partir de ahí se sumergirían en una enconada lucha de intereses comerciales y personales.

En muchos aspectos, el ascenso y caída de los hermanos Dassler tiene una extraña semejanza con los dramáticos giros y vueltas de *Dallas*. Su historia comparte todos los puntos característicos de odio, envidia e intriga, pero trasladados al ámbito de la ropa deportiva y la moda.

El espíritu de empresa y la energía inagotable de dos hermanos tan diferentes durante las primeras fases de su imperio son realmente impresionantes. Los Dassler estaban entre los pocos fabricantes que consiguieron dirigir

su negocio común entre las aguas turbulentas de la república de Weimar y el Tercer Reich, y que permanecieron a flote cuando separaron sus caminos en la posguerra. Sus empresas de equipamiento deportivo, Adidas y Puma, reinaron virtualmente sin cambios durante los años 70. Alentados por su imparable empuje, sus empresas sobrepasaron la consideración de leyendas empresariales que se extendieron a los puntos más lejanos de la tierra, más allá de las mejores expectativas trazadas en sus humildes comienzos en la ciudad de fabricantes de zapatos de Herzogenaurach.

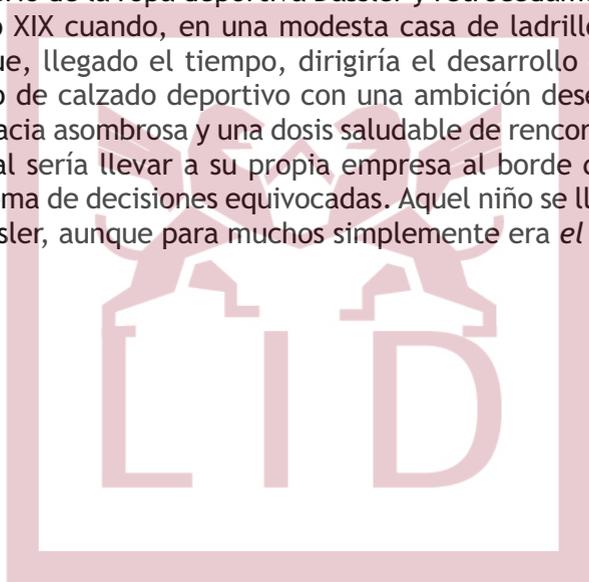


El lugar de nacimiento de los hermanos Dassler, en torno a 1925

Sin embargo, lo que mucha gente desconoce son las campañas de calumnias que los hermanos emprendieron uno contra otro después de que las desavenencias comenzaran. Los archivos escritos y relatos de sus contemporáneos revelan que, a través de las ge-

neraciones, los miembros de los clanes de Puma y Adidas estuvieron listos para recurrir al juego sucio y a las tácticas poco limpias para marcar los puntos que necesitaban de cara a alcanzar la cima de su liga particular en la industria. Cada empresa estaba obsesionada con superar a la otra, tener mejores ventas y conseguir fichar a una mayor cantidad de deportistas de élite para promocionar sus productos (en parte para arrebatárselos a su enemigo íntimo). Sin duda, los psicólogos habrían hecho su agosto con esta parte de la historia.

Pero empecemos nuestra narración por el principio de la historia del imperio de la ropa deportiva Dassler y retrocedamos a finales del siglo XIX cuando, en una modesta casa de ladrillo, nace un chico que, llegado el tiempo, dirigiría el desarrollo de todo el mercado de calzado deportivo con una ambición desenfadada, una audacia asombrosa y una dosis saludable de rencor. Su legado espiritual sería llevar a su propia empresa al borde de la ruina por la toma de decisiones equivocadas. Aquel niño se llamaba Rudolf Dassler, aunque para muchos simplemente era *el puma*.



1. Los primeros años

Rudolf Dassler nació el 29 de abril de 1898. Su madre, Pauline, tenía 29 años y su padre, Christoph Dassler, era de profesión tejedor en la fábrica de zapatos Berneis donde se ganaba la vida a duras penas. La pareja tenía dos niños, María, que tenía once años y Fritz, que tenía tan solo dos. Dos años más tarde Pauline dio a luz a su cuarto hijo, bautizado como Adolf. Los Dassler eran felices con su destino. Aunque la familia era humilde, los niños eran fuertes y tenían buena salud y eso era todo lo que les importaba. Cuatro días antes del nacimiento de Rudolf, estallaba la guerra de Cuba entre España y Estados Unidos y aunque aquel acontecimiento conmocionó al mundo de la política, sus efectos no ratumbaron en este lejano rincón de Franconia. Nada parecía amenazar una historia familiar armoniosa ilusoriamente predestinada a un final feliz.

La familia vivió una vida sencilla en su pequeña casa de ladrillo con un pequeño patio trasero. La casa estaba justo al norte del río Aurach, en una calle llamada Hirtengraben, y ahí sigue, a menos de un par de kilómetros del cuartel general de Puma. Pauline completaba los ingresos familiares regentando en su hogar un pequeño negocio de lavandería, lo que la convertía en la primera Dassler en poseer un negocio.

En verano, el patio siempre estaba lleno de docenas de sábanas blancas, todas revoloteando con el viento. Sus hijos eran conocidos como los muchachos de la lavandería, porque solían ayudar a su madre a repartir la colada a cambio de unas cuantas monedas. Rudolf siempre ahorraba el dinero que ganaba con estas tareas.

Christoph, el padre, era robusto y lucía una barba oscura. Trabajaba de la mañana a la noche en la fábrica de zapatos, co-

menzaba cuando aún no había amanecido y solía regresar tarde. El entusiasmo e interés que mostraba en la marcha del negocio no pasó desapercibido entre sus jefes. En su tiempo libre, su interés se centraba en el pequeño museo de historia local que él había construido en su propia casa por lo que sus vecinos le apodaron Christoph, el hombre Historia.

En la actualidad, el nombre de Herzogenaurach es mundialmente conocido por la mayoría de los profesionales del deporte, pero en aquellos días pocas personas sabían de su existencia o tenían algún interés en la pequeña ciudad de Franconia. En cualquier caso, sus habitantes estaban satisfechos con sus vidas. Desde la Edad Media, los productores textiles habían abierto sus comercios cerca del río Aurach, siguiendo con la tradición local de la manufactura. Aquella actividad era la fuente principal de ingresos de la ciudad y contaba con arraigadas estructuras locales. De hecho, por ejemplo, el bisabuelo de Rudolf Dassler había comenzado en la industria textil a principios del siglo XIX. Las fábricas textiles se habían desarrollado hasta convertirse también en fabricantes de zapatos, especializándose en zapatillas de estar en casa, y Herzogenaurach pasó a conocerse como la Pirmasens de Franconia. Pirmasens, una pequeña ciudad en el estado de Renania-Palatinado, junto a la frontera con Francia, era considerada como la capital de la industria alemana del calzado en aquel momento.

La ciudad disfrutaba de prosperidad y cultura a escala provincial. La actividad social se concentraba en clubes y sociedades relacionadas con todo lo imaginable, como el club gastronómico El pozo sin fondo [*Der Fressclub Nimmersatt*], el Círculo de Fumadores de Bavaria [*Der Rauchclub Bavaria*] o la Sociedad de Mujeres para la Promoción de la Búsqueda Intelectual [*Verein für die geistigen Interessen der Frau*]. El club deportivo (dueños del primer gimnasio en la ciudad) apareció en 1864, mientras que el primer club de fútbol se fundaría en 1916. Aquellos clubes locales de deporte impulsarían el mercado para la futura fábrica de Rudolf.

Un trabajo en el comercio del calzado era la trayectoria obvia para Rudolf y, a los 15 años, comenzó su aprendizaje en la fá-

brica Vereinigte Fränkische. Con su nuevo peinado hacia atrás, el joven Rudolf (o Rudi, como se le conocía) era un joven guapo. A la gente le gustaba por su talante ganador, carácter abierto e impetuosidad ocasional. Era popular y bienvenido allá donde fuera. Sus amigos empezaron a llamarle *puma* debido a su gracia natural y soltura. Resultaba atractivo para las jóvenes de Herzogenaurach y él parecía tener especial debilidad por las rubias. Pero su vida despreocupada duraría poco. En 1914, cuando Rudolf tenía 16 años, el archiduque Franz Ferdinand de Austria, heredero del trono Austro-Húngaro fue asesinado en Sarajevo, y el magnicidio desencadenó la Primera Guerra Mundial. Rudolf tuvo que ponerse el uniforme e ir a luchar a Flandes. Tendría que esperar hasta el final de la guerra, en 1918, para volver a casa y cuando volvió encontró una Herzogenaurach muy diferente. Casi la mitad de las fábricas de calzado habían quebrado en aquellos cuatro años. Pero no sólo su ciudad natal había cambiado, el propio Rudolf ya no era aquel alocado joven. La guerra le había marcado y había dejado una huella



Rudolf Dassler lanzando la jabalina, 1930

imborrable en su carácter. La idea de vender zapatos ya no le atraía. Quería establecerse por su cuenta para hacer sus propias cosas y probar algo nuevo. Se decidió por iniciar una carrera profesional dentro de una empresa y, a través de un amigo, consiguió un trabajo como jefe en una fábrica de porcelana a la edad de 20 años. Luego, con 22, cambió a una empresa de venta de cuero al por mayor en Nuremberg. Cuero, calzado, deporte... Todo encaja de alguna forma. En su nuevo empleo coincidió con gente que había conocido en su época en el negocio del calzado y, además, redescubrió su pasión por el calzado deportivo.

2. La primera aventura compartida

A Rudolf le encantaba jugar al fútbol y practicar el esquí en su tiempo libre para mantenerse en forma. Su hermano Adolf (Adi, familiarmente) era también muy atlético pese a ser relativamente bajo. Como su hermano mayor, también era muy aficionado al fútbol y le encantaba el boxeo y correr. Sin embargo, estaba peleado con su suerte. En 1914, se convirtió en aprendiz de panadero en una empresa de Herzogenaurach (Weiss, en la calle Bamberger). No tenía entusiasmo alguno por su trabajo y tenía que arrastrarse para ir a trabajar cada mañana. El pan no le producía ninguna emoción, los deportes y el material deportivo eran toda su absorbente pasión. Sin embargo, consiguió terminar tres años de aprendizaje. Poco después, fue reclutado para el ejército del Imperio Alemán y fue a la guerra en 1917. Su servicio durante la guerra, como Rudolf, lo pasó en Bélgica. Cuando regresó a casa, tras dos años, a la edad de 19, convenció a su madre para que le dejase el espacio que ella utilizaba anteriormente para la pequeña lavandería, negocio que ya había abandonado, para desarrollar sus ideas sobre calzado deportivo. Su padre le dio claves prácticas sobre el negocio. Adolf inventó un modelo que estaba entre la zapatilla de estar por casa y los zapatos de correr y lo puso a prueba en largas carreras por el bosque. Rudolf se unió al proyecto de su hermano aportando su experiencia como profesional de venta de éxito en una empresa de cuero y asumiendo la distribución y la dirección general. Comenzaba una aventura compartida que llevaba a los hermanos a pasar los fines de semana vendiendo en el mercado de Nuremberg sus productos hechos a mano. La pequeña lavandería, con sus pilas y sus tinas de lavar abandonadas, albergó así el núcleo de una futura empresa que revolucionaría el mundo del deporte y la moda en los años venideros.

El periodo de posguerra no era el mejor de los momentos para espíritu emprendedores de mente atlética como los Dassler. Los primeros Juegos Olímpicos tras la Primera Guerra Mundial se celebraron en Amberes en 1920, pero los alemanes no pudieron participar como castigo a su responsabilidad en la Gran Guerra. Los hermanos Dassler recibieron la noticia con amarga decepción. Como muchos de sus coetáneos, comían, dormían y respiraban deporte (especialmente Adi). En los años siguientes, el ambiente rei-

nante en el país únicamente empeoró. Los pagos de reparación exigidos por los Aliados estaban asfixiando la economía germana y para 1923 la hiperinflación había alcanzado Herzogenaurach. El 19 de octubre de ese año, un dólar estadounidense equivalía a 12.000 millones de marcos alemanes. Tan solo tres días más tarde el cambio se situó en 50.000 millones de marcos. Una simple barra de pan costaba en la panadería en la que Adolf había hecho su aprendizaje hasta 1.700 millones de marcos. No pasaría mucho tiempo antes de que las primeras fábricas de calzado se declararan en bancarrota y se elevase la tasa de desempleo.



(De izquierda a derecha) Adolf Dassler, Josef Waitzer y Rudolf Dassler

Con la moral por los suelos, algo despertó en Rudolf Dassler que elevó su determinación justo cuando la situación parecía empeorar aún más. En el verano de 1923, se sentó con su padre y Adolf alrededor de la mesa de la cocina y los tres tomaron una decisión de suma importancia: establecerían su propia fábrica. Compartían un sueño: trabajar para ellos mismos, prosperar y disfrutar de la vida.

Sin capital inicial disponible, confiaron fuertemente en sus cualidades y sus contactos en la fase inicial. Adolf se declaró deseoso de volcar su experiencia fabricando calzado en una

producción profesional, mientras que Rudolf tomó la tarea de resolver los asuntos de la parte financiera y de compras. Ese mismo año, la compañía Dassler se registró oficialmente. ¿Capital de fundación de la empresa? Una máquina de escribir, o eso es lo que dicen las crónicas de la familia.

Ni con mucha imaginación se podía decir que el primer año de negocio fue un clamoroso éxito. Al final de éste, la empresa tenía unos beneficios de 3.357 marcos del Reich, la nueva moneda alemana creada tras el periodo de hiperinflación. Sin embargo, era una suma respetable, y más teniendo en cuenta que su fábrica era sólo una entre muchas, en una comunidad de unas 3.500 personas dedicadas a la producción de calzado.

La creatividad de Adi no tenía techo. Aprovechando su actividad como jugador de fútbol durante todo el verano y su participación en eventos de atletismo, se convirtió de manera efectiva en diseñador y probador de los nuevos productos. De esta forma, constantemente se le ocurrían ideas nuevas para el calzado deportivo. Mientras tanto, el ejercicio físico se estaba haciendo popular en Herzogenaurach. A pesar de la ausencia de atletas alemanes, la cobertura de los periódicos de los Juegos Olímpicos habían estimulado el entusiasmo y el interés de la población local por el ejercicio. Además los equipos de las ciudades vecinas de Nuremberg y Fürth comenzaban a despuntar y se colaban con regularidad en las fases finales del campeonato de fútbol alemán.

El verano de 1924 marcó la llegada de los octavos Juegos Olímpicos, con París como ciudad anfitriona. Fue entonces cuando Rudolf y Adolf decidieron dar un paso innovador más centrandose en desarrollar y fabricar calzado deportivo funcional. El 1 de julio, los hermanos abrieron su fábrica de calzado deportivo, Gebrüder Dassler Sportschuhfabrik Herzogenaurach [Fábrica de calzado deportivo Hermanos Dassler - Herzogenaurach]. Tal vez su inspiración surgiese de ese ambiente que hace que los años 20 sean considerados como una época dorada en la que parecía cierto el nacimiento de una nueva era. El mundo daba la impresión de girar cada vez más rápido. El grave clima político y económico al que la gente se había acostumbrado era aliviado por un rápido

desarrollo de las artes, la cultura y la ciencia. La vida de la Francofonía tradicional se estaba removiendo hasta sus cimientos por ideas de vanguardia y pensamientos liberales. Las buenas y tradicionales gentes de Herzogenaurach se horrorizaban por los cambios que llegaban hasta ellos. Cambios como, por ejemplo, los producidos en la legislación británica que permitían ahora que las mujeres pudieran divorciarse de los maridos adúlteros. Los borrachos de la cercana Nuremberg se reían de ello mientras alegremente acababan con sus Kir Royals, un cóctel muy popular en la época, y expiraban el humo de sus cigarros.

Deutschlands billigster Fußballstiefel!

ist unser Artikel 153, aus braun oder schwarz **Rindleder**kern, (kein Spalt) mit **Spannband und Streifenbeschlag**, zum Preise von

RM	5.95	für die Größe 31/34	
	6.45	„ „ „ 35/38	Diese Preise sind rein netto , freibleibend, ab Fabrik, bei Kasse sofort mit 3% Skonto, 30 Tage 2% oder 60 Tage netto bar.
	6.95	„ „ „ 39/46	

Bei Bestellungen unter 12 Paar kommt ein **Kleinmengenzuschlag von 5%** in Anrechnung • Wir leisten, trotz dieses unerreicht niedrigen Preises, **Garantie für Haltbarkeit der Vorderkappen** • Wollen Sie Ihren Umsatz in diesem Artikel heben, dann empfehlen wir Ihnen **wenigstens einen Versuch mit diesem Fußballstiefel zu machen.**

Sportschuhfabrik Gebr. Dassler

Herzogenaurach b/Nbg.
Alleinhersteller der bewährten Olympia-Rennschuhe „Modell Waitzer“

El primer anuncio, 1932. Dirigido a los minoristas, se describen las botas de fútbol de cuero de los Dassler como las más baratas en Alemania y con una durabilidad garantizada

Una sensación de orgullo enraizó en Rudolf y Adolf Dassler cuando comenzaron su primer año fiscal como flamantes directores de su nueva empresa. Rudolf, el director comercial, ahora llevaba camisa blanca a la oficina, mientras que Adolf, el motor de la compañía en apariencia débil por su delgadez, seguía vistiendo su ropa deportiva favorita. Aunque la nueva empresa tenía poco capital e incluso menos pedidos, ninguno de los implicados dudaban de que el trabajo duro y la dedicación les llevaría donde querían estar.

Todo quedaba en casa, como dice el refrán, y decidido a aprovechar sus conexiones, Rudolf se aseguró una comisión importante del club de gimnasia local en el que sería el primer gran pedido de la empresa. El éxito de Rudolf al conseguirlo deja testimonio de su habilidad para hacer contactos y sacar provecho de ello. El contrato decía que la empresa debía producir algunas decenas de miles de pares de zapatos de gimnasia en cuatro meses a un precio de 2,39 marcos del Reich por cada par. La hiperinflación de precios era algo del pasado desde la introducción de la nueva moneda a finales de agosto de 1924 (hasta ese momento, la tasa de cambio del viejo marco era de uno a un billón). El aumento de las reservas de oro había crecido gradualmente y permitía garantizar un nivel razonable de estabilidad económica para el país.

Los libros muestran que el negocio Dassler tenía, con el nuevo tipo de cambio, unos activos de 6.000 marcos del Reich. Estos consistían en pequeños haberes de capital como máquinas de escribir de segunda mano, mobiliario de oficina, piezas de repuesto y un almacén en el que se guardaban los pares sin enviar. Sólo cuatro empleados aparecían en la nómina. Rudolf, pensando en los negocios y siempre cuidadoso con el dinero desde sus días como repartidor de la lavandería familiar, invirtió 380 marcos del Reich para aumentar la capacidad de producción y contrató más personal. Hasta la fecha, el abanico de la empresa había estado restringido al calzado de gimnasio y para correr, pero con la ampliación añadían las botas de fútbol a su repertorio. En aquel momento (1926-27) todo parecía indicar que el balompié se impondría a todas las disciplinas para convertirse en el deporte nacional.

Pronto se hizo evidente que los hermanos Dassler habían dado en el clavo con sus ideas de calzado deportivo. Conocían las necesidades de los corredores por caminos resbaladizos que coincidían con las de futbolistas en césped mojado, y comenzaron a colocar tacos en la suela de los zapatos. Los clavaban en la parte exterior de la suela y simplemente doblaban las puntas de los clavos en la parte interior de la suela para mantener los tacos en su sitio. Técnicamente no era la mejor solución porque solo un fakir podría haber soportado este tipo de suelas manteniendo los pies intactos.

A pesar de las heridas que causaban, las botas fueron un éxito y tan solo tres años más tarde de la apertura de la fábrica, Rudolf Dassler, responsable de la contabilidad, registró un beneficio de 17.287,75 marcos del Reich en las cuentas de la empresa. Los Dassler tenían doce empleados y se enfrentaban diariamente a libros de pedido llenos. El repentino éxito exigía un cambio de local, así que se mudaron a una antigua fábrica de zapatos cercana a la estación de tren de Herzogenaurach, justo en el momento en que el país estaba esperando con ganas los novenos Juegos Olímpicos, que se celebrarían en Ámsterdam en 1928. Atletas de 46 países diferentes participarían en un total de 109 eventos y se esperaba que esto apelase al espíritu deportivo de Alemania -y con ello que se disparasen las ventas para los Dassler.

A pesar de todo esto, Rudolf gestionó las finanzas de la empresa y las estrategias de negocio con su estilo frío característico, aplastando cualquier signo de euforia. Su diario muestra de forma repetida referencias sobrias de las máximas del negocio de las mercancías, como si estuviera teniendo problemas para mantener los pies en la tierra: «Trabaja duro, nunca estés satisfecho con nada. Los hombres de negocios que están muy satisfechos no hacen progresos, un verdadero hombre de negocios no se duerme en los laureles». Su velado pesimismo, tal y como algunos analistas pueden suponer, estaba justificado. En 1927, el ánimo del país volvió a caer otra vez. Los primeros signos de aviso de la crisis económica mundial inminente se hicieron evidentes. La crisis culminaría en 1929 con un batacazo económico en el mundo industrializado, con un negocio tras otro fracasando y dejando a muchas familias en la más absoluta pobreza.

En Alemania, la gente reaccionó como siempre había hecho en tiempos de incertidumbre: ahorrando. La simple idea de comprar calzado deportivo se convirtió rápidamente en puro lujo.

3. Haciendo contactos

A pesar de ello, el negocio del calzado especializado para atletismo iba increíblemente bien. Adolf había inventado una amortiguación para proteger la almohadilla del pie a través de la

introducción de bandas elásticas y goma en el talón. Los atletas le estaban muy agradecidos, pero no había duda de que Rudolf estaba al tanto de que su gratitud no era suficiente para garantizar el éxito en el negocio. Necesitaba ampliar su red de contactos tanto a nivel empresarial como a nivel personal. En 1928, los hermanos identificaron al fútbol y al atletismo como las mayores áreas de crecimiento de negocio para el futuro e iniciaron un plan para acercarse a los principales entrenadores de ambas disciplinas en Alemania. El entrenador nacional de atletismo era un hombre con el pelo rapado que se llamaba Josef Waitzer. Tenía fama de duro pero era amable y tenía una gran influencia sobre sus atletas. Trabajaron con Waitzer para identificar las últimas tendencias y desarrollar con él las primeras zapatillas para correr.

Tener amigos en posiciones estratégicas parecía dar resultados y, a pesar de la crisis económica a punto de estallar, los Dassler consiguieron vender 8.000 pares de sus zapatillas. Más de la mitad de los atletas olímpicos en Ámsterdam depositaron su confianza en la producción de Herzogenaurach y eso incluía los atletas alemanes quiénes, por primera vez desde el final de la guerra, podían participar en unos Juegos Olímpicos. En pocas semanas la marca se había ganado un nombre: zapatos Dassler, el calzado de los campeones. A partir de ese momento, sus zapatillas se consideraban lo más puntero en los estadios. Los Dassler no podían haber esperado mejor anuncio para dirigirse al sector del deporte.

Los Juegos Olímpicos fueron el principal impulso para la Gebrüder Dassler Sportschuhfabrik. El negocio disfrutó de gran prosperidad e incluso Christoph Dassler, que había dejado el negocio, se sentaba ocasionalmente en su máquina de coser al romper el alba para ayudar a resolver cuellos de botella de la producción.

Pero el éxito también atrajo imitadores y poco después una empresa llamada Brüttig comenzó a fabricar botas de fútbol a apenas 20 kilómetros de distancia de la fábrica de los Dassler. Rudolf Dassler, nacido en la autosuficiente Herzogenaurach, rápidamente se dio cuenta de que Alemania no era el centro del mundo. Decidió que era hora de expandirse y poner sus miras en los mercados internacionales, especialmente en aquellos países

de su entorno más aficionados al fútbol: Hungría, Suiza y Austria en especial. En poco tiempo, los representantes comerciales de los Dassler estaban llamando a la puerta de las federaciones nacionales mostrándoles los últimos diseños del calzado deportivo Dassler.

Fue un artículo de periódico lo que alertó a Rudolf de un gran mercado en el que en principio no había reparado: Estados Unidos. Allí, los consumidores gastaban muchos millones de dólares en tiendas de deporte para adquirir todo tipo de calzado deportivo. Lo que llamó su atención en especial fue el hecho de que Converse (empresa que sería comprada por Nike en 2003) había dado a conocer su marca por todo el Nuevo Mundo. Marquis Mills Converse, fundador de Converse Rubber Shoe Company, empezó a fabricar en 1908 botas adaptadas al invierno a las que seguirían zapatillas de lona. El modelo que Converse comenzaba a producir se convertiría en el calzado deportivo con más éxito de todos los tiempos: las zapatillas de baloncesto All Star. Aquellas resistentes zapatillas de caña alta fueron anunciadas por el jugador de baloncesto profesional Chuck Taylor, y su éxito fue tal que en la actualidad se estima que se han vendido unos 600 millones de pares. En la actualidad siguen siendo consideradas como zapatillas de culto en todo el mundo y se las conoce como las *Chucks*, en honor a quién fue su primera imagen comercial.

Mientras tanto, de vuelta en Herzogenaurach, el sentir que reinaba cada vez más era el catastrofismo. La crisis económica estaba afectando a la región y eran muchas las fábricas textiles que estaban cerrando. A finales de 1928, la tasa de desempleo alcanzaba la cifra del 70% en la ciudad. Hordas de habitantes abandonaban la ciudad emigrando a Estados Unidos o Brasil en busca de una vida mejor. Se declaró el estado de emergencia en la ciudad, pero los Dassler resistieron. El 6 de mayo de ese mismo año, Rudolf se casó con su novia, Friedl, que procedía de la ciudad vecina de Fürth, y seis meses más tarde, el 15 de septiembre de 1929, tuvieron su primer hijo al que bautizaron con el nombre de Armin Adolf, y su tío Adi fue su padrino. Rudolf estaba encantado de tener un heredero para la familia (y para el negocio). Él continuó trabajando duro como siempre, igual que

su hermano. Desafiaban los malos tiempos con la fuerza de su convicción y fe en el negocio y en sus contactos y conexiones como clave para la supervivencia de la empresa. Ese año, vendieron 10.500 pares de zapatillas para la práctica del atletismo y 18.500 pares de botas de fútbol. Mientras la economía se desmoronaba a su alrededor, Rudolf seguía invirtiendo. Adolf desarrolló unos originales zapatos de tenis blancos. En aquel momento, el tenis estaba de moda entre las clases adineradas y claramente representaba un mercado en vías de expansión. Rudolf estuvo rápido en reconocer aquella incipiente tendencia. La figura principal del deporte en esa época era la francesa Suzanne Lenglen (la primera tenista en convertirse en profesional que se retiraría después de haber ganado 31 títulos de Grand Slam, 12 de ellos individuales). Era muy demandada por los fotógrafos de Hollywood y tenía la consideración de estrella internacional. Por aquel entonces (1931), 25 personas estaban trabajando para la Gebrüder Dassler Sportschuhfabrik y las cuentas de Rudolf mostraban unos beneficios en la empresa de 245.649 marcos del Reich.



Adi Dassler uniformado (derecha) en la boda de Josef Waitzer, 1934

Los décimos Juegos Olímpicos de verano se celebraron en Los Ángeles en 1932. Sin embargo, esta vez la competición no fue tan beneficiosa para la empresa como lo habían sido los anteriores Juegos. Muchos atletas alemanes simplemente no pudieron competir ante la imposibilidad de asumir el precio de viajar a la costa del Pacífico de Estados Unidos (aunque la mayoría de aquellos que viajaron, calzaban zapatos Dassler). De hecho, la crisis económica mundial redujo la delegación alemana a tan solo la mitad de aquellos que habían participado en Ámsterdam. Sin embargo, hubo muchos grandes momentos en el

Coliseum Stadium de Los Ángeles. Se establecieron o fueron batidos 18 récords del mundo y casi todos los medallistas calzaban zapatillas fabricadas en Herzogenaurach. A pesar del aumento de las ventas, poco pudo hacer Rudolf para evitar un año prácticamente sin beneficios pues los costes consumían los ingresos.

4. ¿Material nazi?

Adolf Hitler se convirtió en Canciller de Alemania el 30 de enero de 1933 y el cambio político empeoró las condiciones de negocio para la empresa de los Dassler. La mayoría de los jóvenes se enrolaron en las tropas de asalto nazi, las camisas marrones, y el entrenamiento paramilitar pasó a ser la preocupación principal desbancado a los eventos deportivos. Además, cuando las Juventudes Hitlerianas empezaron a demandar grandes cantidades de calzado para sus entrenamientos, los Dasslers no fueron la primera opción (al menos inicialmente).

La producción de botas de fútbol cayó dos tercios y el comercio internacional se paralizó. El nuevo gobierno del Reich alemán estableció un férreo control de las fronteras, lo que inhibió el comercio exterior, especialmente con Suiza.



El padre de Rudolf y Adolf, Christoph, con sus nietos Armin y Horst

Aquel movimiento no pilló por sorpresa a los Dassler pues su director general, Rudolf, ya se había adelantado ante tal contingencia. En 1932, los Dassler habían concedido a la empresa suiza Graf la licencia para producir los zapatos Dassler en la confederación helvética. A cambio pagarían a los Dassler un 9% del precio de venta en concepto de derechos de patente. La cantidad no era muy alta pero al menos representaba una fuente de ingresos fija. Además los hermanos Dassler estaban ampliando su catálogo, ampliando la oferta hacia el calzado de niños, las botas de esquí, las zapatillas de lona para la calle y otros productos que estaban por venir.

Mientras Rudolf gestionaba el negocio con mano firme y dirigía la plantilla de 70 personas, el diseñador de zapatos (Adolf) descubrió que había agotado su creatividad y finalmente tuvo que reconocer que únicamente el entusiasmo no servía para reemplazar a la experiencia profesional a largo plazo. A la edad de 32 años, decidió acudir a un instituto de formación en Pirmasens y estudiar bajo las órdenes de expertos artesanos para pulir sus habilidades. El curso normalmente duraba dos años, pero Adolf trabajaba 24 horas al día para finalizarlo en la mitad de tiempo. Pese a su dedicación extrema, encontró tiempo para enamorarse locamente de la hija de su profesor. Su nombre era Katharina Maria Martz, de 15 años y por lo tanto 17 años más joven que su futuro esposo. Käthe, como él la llamaba, le siguió a Herzogenaurach, y se casaron dos años más tarde en marzo de 1934.

Dos años después nació su primer hijo, Horst Rudolf, y su tío fue su padrino. Adolf y su mujer se mudaron a la parte de abajo de la nueva casa familiar, que tenía incluso torretas, que había sido construida por los hermanos junto a las instalaciones de la fábrica. Los vecinos la apodaron simplemente *la villa*. Rudi y Friedl se quedaron con el primer piso, junto a su hijo Armin. Los abuelos, Christoph y Pauline, se quedaron con el segundo piso.

Los Dassler eran optimistas y pensaban que las cosas estaban finalmente mejorando, y, de hecho, no eran los únicos que tenían esa opinión compartida por muchos. La preparación de Hitler para la guerra, junto a la expansión de la industria y la infraestructura del país, estaba trayendo el repunte de la economía

esperado desde hacía mucho tiempo. El desempleo estaba bajando de forma gradual y de siete millones de parados se pasó a una cifra de apenas dos millones. Los ideales del Nacionalsozialismo alemán veían el deporte como un medio probado para inculcar disciplina a las masas y aquel enfoque significaba unas excelentes perspectivas para el negocio.

Hitler, mientras tanto, escribió en *Mein Kampf*: «Si nuestro país ha sido bendecido con seis millones de atletas magníficamente en forma, todos ellos con un amor supremo hacia la Patria que demuestran con su entrenamiento constante para estar preparados para luchar por ella, el deber del Estado nacional es estar listo para crear un ejército a partir de ellos incluso en menos de dos años si fuera necesario». Los nazis tenían mucha confianza en sus posibilidades y su triunfo en la carrera por la organización de los Juegos Olímpicos de 1936 hizo que el número de alemanes seducidos por su propaganda aumentara. Hitler, por su parte, destinó grandes cantidades de dinero procedente de los impuestos para apoyar el deporte y sus movimientos sirvieron para recuperar la confianza en Herzogenaurach en un futuro mejor. Las ventas de los Dassler se dispararon y su facturación fue casi de 400.000 marcos del Reich, un 35% más que el año anterior. Adi tomó una nueva iniciativa y creó su primera campaña con carteles para publicitar los productos Dassler. También encargó un logotipo para la empresa. El primer lema, sin embargo, no era especialmente inspirador: «Zapatos deportivos Dassler: alabados por todos los que los han usado». Los Juegos Olímpicos



«Los zapatos de deporte Dassler: elogiados por todo aquel que se los prueba». Cartel publicitario, 1935

picos de Berlín de 1936 se convirtieron en un cuento de hadas de verano para muchos alemanes, con la nación invadida por una fiebre de esperanza de medallas.

Rudolf y Adolf Dassler, ambos fundamentalmente personas apolíticas, se sentaron en silencio entre las personalidades en la tribuna del Estadio Olímpico de Berlín durante la ceremonia de inauguración de los Juegos de Berlín. Adi había declarado que «los deportes son mi política. En cuanto al resto, no tengo ningún otro interés». Vivía por y para el deporte y, políticamente hablando, estaba en el lado más ingenuo por pura despreocupación. Sin embargo, y a pesar de sus declaraciones, Adi siguió el ejemplo de Rudi, quien se se había dejado llevar sin oponer resistencia por el espíritu de los tiempos y se había enrolado en el NSDAP (el partido nazi) en 1933. En 1935, también se había unido a las Juventudes Hitlerianas, ejerciendo de entrenador y convirtiéndose en proveedor de la facción juvenil, llegando incluso a dejarse ver en público vistiendo el uniforme nazi. Más tarde Rudolf admitiría haber simpatizado con el nacionalsocialismo como una postura calculada para ayudar a su negocio en 1932, aún cuando en aquel momento más de dos tercios de la población conservadora de Herzogenaurach eran aún firmes seguidores de Von Hindenburg, todavía Presidente del Reich.

Antes de los Juegos, el periódico de propaganda del Führer, el *Völkischer Beobachter* [literalmente, El observador de las personas] había proclamado que «los atletas negros no pintaban nada en un evento ario».

En 1935, el Führer había incluido la segregación racial en las Leyes de Nuremberg. Pero a Adi Dassler aquella postura no le importaba demasiado decidido como estaba a convencer, con la ayuda de Josef Waitzer, al mejor deportista negro de Estados Unidos para que llevara zapatillas de correr diseñadas por él. Aquel extraordinario atleta era James [*Jesse*] Owens, *el hijo del viento*, hijo de un agricultor de Alabama. Las zapatillas que Adi le ofreció tenían clavos colocados en ángulo, tacones almohadillados y eran muy ligeras, tan solo pesaban 169 gramos cada una. Owens ganó cuatro medallas de oro (100 y 200 metros lisos, la carrera de relevos del 4x100 y el salto de longitud) siempre con sus zapatillas Dassler.

Hitler, enojado por su éxito, rehusó saludar a Owens como muestra de desprecio hacia sus victorias (tal y como había hecho con otros tantos atletas afroamericanos vencedores en sus respectivas categorías). En cualquier caso, los hermanos Dassler regresaban triunfantes a casa. Los deportistas calzados con sus zapatillas habían ganado siete medallas de oro, cinco de plata y cinco de bronce. Además habían batido dos récords mundiales y tres olímpicos. Las ventas anuales para la fábrica de calzado Dassler en 1936 subieron un 20% con respecto al año anterior, alcanzado los 484.000 marcos del Reich. Por primera vez se incluía el epígrafe publicidad como un apartado más en el informe anual, destinándose un 1,7% del presupuesto a tal efecto. A finales de ese mismo año, los hermanos Dassler compraron dos vehículos nuevos grandes para uso de la empresa. Y siguieron invirtiendo. El futuro parecía seguro y, en 1938, gastaron 25.000 marcos del Reich para ampliar el edificio de la fábrica y añadir una nueva zona de almacén.

El reconocido historiador alemán Joachim Fest afirmó en su biografía homónima de Hitler que si el líder alemán hubiera sido asesinado a finales 1938, apenas nadie habría dudado en proclamarle uno de los mayores hombres de Estado de Alemania, puede que incluso se le hubiera calificado como el punto más álgido de la historia germana hasta el momento. Parece claro que los hermanos Dassler no se sentían incómodos en este ambiente y su actitud fue la de colaborar con el nazismo mientras aquello contribuyese a la prosperidad de su negocio.

Rudolf disfrutaba de la buena vida y su gusto por los lujos se hizo cada vez más evidente. Él sólo vestía lo mejor, conducía un Mercedes enorme y utilizaba todo su carismático encanto para hacer progresos. Mientras tanto Adi, pálido por las horas dedicadas sin salir del taller, trabajaba diligentemente en la sombra sin parar de proponer nuevas mejoras técnicas a la lista Dassler.

A pesar de las diversas preocupaciones por el futuro político, la fabrica Dassler daba señales de hacerse cada vez más fuerte. La situación política parecía estabilizarse tras el acuerdo de Munich, firmado por Hitler y los mandatarios del gobierno británico, francés e italiano en la noche del 29 de septiembre de

1938. El trato permitía a Alemania anexionarse los Sudetes, entre las actuales República Checa y Polonia en un intento por parte de la mayoría de las potencias europeas de apaciguar al agresivo Hitler.

La anexión, a nivel empresarial, abría un nuevo territorio de ventas para los Dassler algo que, al menos exteriormente, encantaba a Rudolf. En privado, como revela en su diario, era escéptico sobre si el acuerdo funcionaría.

