



großes Foto: Urban Zittel / Stephanie Fuessner für DIE ZEIT; kl. Fotos: Käthe Kruse Archiv/www.kaethe-kruse.de

WAS BEWEGT ...

Andrea-Kathrin Christenson?

Die Adoptiv-Puppenmutter

Die Unternehmerin aus Wien erfüllte sich einen Kindertraum und kaufte die berühmte Manufaktur Käthe Kruse. Das ist zwanzig Jahre her **VON ANGELIKA DIETRICH**

Viele Jahre ist es her, Andrea-Kathrin Christenson war ein Teenager, da schrieb sie in einem Schulaufsatz über ihren Berufswunsch: »Ich besitze später einmal eine Spielzeugfirma. Steiff, Märklin oder Käthe Kruse.« Steiff, weil der großzügige Onkel jedes Mal, wenn er nach Wien zu Besuch kam, ein kleines Tier mitbrachte. Märklin, weil Andrea-Kathrin ihre Eisenbahn mit den zwölf Loks liebte. Und Käthe Kruse wegen des blonden Karli und seiner Puppengeschwister, denen die Puppenmutter Unterhosen und Mäntel strickte und häkelte.

Der Wunsch geriet in Vergessenheit. Christenson machte Abitur, studierte Wirtschaft in Wien, erwarb in Barcelona den MBA und ging zur Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG). Dort arbeitete sie als Projektleiterin im Münchner Büro, zuständig für Konsumgüter und Familienunternehmen. Ihr Mann, der Amerikaner Stephen Christenson, arbeitete als selbstständiger Textilkauflmann. Sie war 32, ihre Karriere schien einen klassischen Verlauf zu nehmen, als eines Tages ein Banker der befreundeten Familie nichts ahnend erzählte, dass er einen Käufer suche – und zwar für die Puppenmanufaktur Käthe Kruse. Andrea-Kathrin Christenson rief: »Ja, das ist es, das müssen wir machen!« Rannte in den Keller. Und kramte ihre vier verbliebenen Käthe-Kruse-Puppen raus. Den blonden Karli. Die beiden anderen Jungs. Das Mädchen.

Der Banker warnte: »Das Schwierigste wird sein, den Besitzer zu überzeugen.« Heinz Adler, Schwiegersohn der Firmengründerin Käthe Kruse und damals um die 80 Jahre alt, hatte schon mehrere Kaufinteressenten abgelehnt. »Entweder eine Nachfolge, die passt, oder ich sperr zu«, soll Adler stets gesagt haben. Seine Frau, Käthe Kruses Tochter Hanne, war unschlüssig, ob man die Firma ihrer Mutter überhaupt in fremde Hände geben dürfe. Die eigenen Kinder gingen längst andere Wege.

»Sie ist äußerst zielstrebig und hartnäckig«, sagt ein früherer Kollege

Andrea-Kathrin Christenson sammelte Zeitungsartikel, sah sich die Kollektion an und las Bücher über Käthe Kruse. Etwa zwei Wochen später, an einem heißen Junitag, besichtigte sie mit ihrem Mann die Werkstätten im bayerischen Donauwörth. Als sie durch die Räume lief, vorbei an Malerinnen, Näherinnen und Puppenfrisurinnen, erkannte sie: »Die Puppen werden ausschließlich in Handarbeit hergestellt – dafür braucht es viel speziell ausgebildetes Personal.« Als Beraterin wusste sie: »An der Struktur kann man viel verbessern.« Aber sie wusste auch: »Ja, das machen wir.«

Martin Koehler, der sich damals bei BCG ein Büro mit ihr teilte und heute Geschäftsführer von BCG Deutschland ist, wusste als einer der wenigen von ihren Plänen. »Sie ist äußerst zielstrebig und hartnäckig – es hätte gar keinen Sinn gehabt, ihr dieses Vorhaben auszurechnen.«

Nach dem Besuch war den Christensons klar, dass die größte Hürde nicht Heinz Adler war, sondern die Finanzierung. »Wir hatten ja nichts«, sagt Andrea-

Käthe Kruse

Begonnen hat alles mit einem »Nein« des Bildhauers **Max Kruse**: Auf die Bitte seiner Frau Käthe, der dreijährigen Tochter Maria (genannt »Mimerle«) eine Puppe mitzubringen, antwortete er: »Nee, ick koof euch keene Puppen. Ick find se schießlich. Macht euch selber welche.« Also griff **Käthe Kruse** (Foto unten) zu Kartoffel, Handtuch, Sand und einem abgebrannten Streichholz – und bastelte ihre erste Puppe. Das war **1905**.

Fünf Jahre später zeigt die inzwischen 27-Jährige ihre Puppen in der Ausstellung *Spielzeug aus eigener Hand* im Berliner Warenhaus Tietz – dem heutigen KaDeWe. So groß waren Erfolg und Nachfrage, dass die gelernte Schauspielerin eine kleine Werkstätte in ihrer Wohnung einrichtete.

1912 gründete sie die Käthe Kruse Werkstätte in **Bad Kösen**, einem Kurort in der Nähe von Halle. Als die Stadt an der Saale 1945 sowjetisch besetzt wird, eröffnet Kruses Sohn Max ein erstes Werk im Westen, in **Bad Pyrmont**. Zwei Jahre später entsteht dann das Werk in **Donauwörth** im nördlichen Schwaben. Die Puppenmanufaktur in Bad Kösen wird **1950** im Zuge einer Enteignung zum Volkseigenen Betrieb umstrukturiert, Käthe Kruse zieht nach Donauwörth um. **1968** stirbt sie im Alter von 84 Jahren. Die erste Puppe »Mimerle« gehört noch zum Standardsortiment. **1976** werden **Heinz Adler** und **Hanne Adler-Kruse** Alleininhaber der Firma Käthe Kruse. **1990** kauft das Ehepaar **Christenson** die Werkstätten. **AND**



Kathrin Christenson heute, »gerade mal fünf Prozent des Kaufpreises« – fünf Millionen Mark sollte dieser betragen. Sie rechnet nach, sicherten sich Fremdkapital und konnten die befreundete Bankerfamilie Castell-Castell als stille Teilhaber gewinnen – was diese auch viele Jahre lang blieb. Bei der Übergabe der Firma dann, erinnert sich Christenson, habe Heinz Adler sich glücklich gezeigt, »dass die Tradition des Unternehmens in die Hände eines Ehepaars gelegt wird, das ein Gespür und ein Gefühl für die Marke hat und nicht den Namen Käthe Kruse auf Regenschirme, Unterhosen und Golfbags drucken wird – mit dem Ziel, die schnelle Mark zu machen.«

All das ist fast 20 Jahre her. Die heute 51-jährige Firmenchefin sitzt im himbeerroten Kleid an einem Tisch im Showroom ihrer Firma. In Regalen und Schaukästen sitzen und stehen lockige Puppenmädchen, kurzhaarige Puppenjungs, Stoffpuppen, Stofftiere in zart gemusterten Pastellfarben. Christenson legt ihre Hände um ein Glas mit Ingwertee, guckt in die Ferne, als blicke sie zurück in die Vergangenheit, und sagt in ihrem leichten Wiener Dialekt: »Das war Liebe auf den ersten Blick.«

Vorbehalte gab es anfangs zu Genüge. »Jetzt kommen die Amerikaner und schlachten unsere Firma aus«, habe es in der Presse und bei Kunden geheißen, nur weil Christensons Mann Amerikaner ist. Mitbewerber fragten: »Wer ist denn das?« Und auch Max Kruse, Erfinder der Kinderbuchfigur Urmel und Sohn von Käthe Kruse, war skeptisch. »Man hatte ein bisschen sentimentale Anwandlungen, weil die Werkstätten ja in ganz fremde Hände kamen«, sagt der heute 87-Jährige. »Ich kannte Frau Christenson damals noch nicht und wusste nicht, wie sich alles weiterentwickeln würde.« Als er die große blonde Frau dann kennenlernte, bei einer Puppenausstellung in München, war er angetan von der Herzlichkeit der Wienerin. »Die Art, wie sie mit der Arbeit meiner Mutter umgeht, ist ein Glücksfall«, sagt Kruse. »Sie realisiert die Gedanken meiner Mutter. Sie scheint mit ihnen zu leben und betrachtet die Werkstätten nicht nur als kaufmännische Angelegenheit.«

Alles bei Käthe Kruse sollte so bleiben, wie es war, aber dazu musste sich manches verändern: Die mehr als 60 Heimarbeiterinnen, die seit den fünfziger Jahren für die Manufaktur fertigten, wurden nicht weiter beschäftigt. »Die meisten waren in einem Alter, da war es abzusehen, dass sie bald aufhören würden. Hier haben wir viel über natürliche Fluktuation eingespart«, erinnert sich Christenson. Zugleich war klar, dass die Puppenkleider, für die die Devise galt: »Nicht mehr als 25 Minuten Arbeit pro Stück«, wieder aufwendiger werden mussten.

In Deutschland war das unbezahlbar – in Lettland nicht. Dort ließen sich Puppenkleider deutlich günstiger herstellen, und das kunstvolle Sticken, Stricken und Nähen wurde noch beherrscht. Christensons Ehemann Stephen – der sich heute um Finanzen, Logistik und Produktion kümmert – verfügte zudem bereits über gute Kontakte dorthin. Inzwischen fertigen 300 Näherinnen und Näher in Lettland sowie 150 Mitarbeiter in Weißrussland Puppenkleider und Stofftiere für Käthe Kruse. Zu Hause in Deutschland beschäftigt das Unternehmen statt früher 130 Mit-

arbeiter heute nur noch 62. Es sind die Muster, die in den weißen, lang gestreckten Räumen in Donauwörth entworfen werden, und es scheint, als sei hier die Zeit stehen geblieben. Stoffmuster hängen auf Ständern, papierene Schnittmuster liegen auf dem Arbeitstisch, in den Regalen stehen Puppen, den weißen Mantel mit Röschen bestickt, der Rock in saubere Falten gelegt. In der Malerei liegen Tausende von Puppenköpfen, geschichtet in Plastikkörben, mit Aufschriften: »Mimerle«, »Mummelchen«, »Elsa«. Nackte, unbemalte Gesichter, Gesichter mit noch pupillenlosen Augen und blassen Lippen. Vor der Malerin 20 Pinsel, einer dünner und feiner als der andere. Wie vor 50 Jahren – und doch hat sich das Sortiment verändert.

Eines ihrer Vorbilder ist Walt Disney – wegen seiner Genauigkeit

»Würden wir weiterhin nur klassische Puppen machen, könnten wir die Firma vielleicht nicht am Leben halten – diese Gefahr drohte«, sagt die Unternehmerin Christenson heute. 60 Prozent der Puppen kaufen sich Sammler – 40 Prozent bekommen Kinder »als das besondere Geschenk«. Dieses besondere Geschenk kostet 200 bis 1000 Euro, besitzt echte Haare, einen bemalten Stoffkopf, meist einen mit Reh- und Rentierhaaren gestopften Körper, feine Kleider, und das alles selbstverständlich handgemacht.

»Wir müssen zurück ins Kinderzimmer«, dachte sich Andrea-Kathrin Christenson also und probierte nach dem Lesen der Kruse-Biografie aus, was Käthe Kruse einst tat, als sich ihr Mann Max weigerte, seiner ersten Tochter Maria eine Puppe zu kaufen: Sie nahm eine Kartoffel und umwickelte sie mit Handtüchern. »Was herauskam, war so etwas Ähnliches wie die Schmusepuppe«, sagt Christenson. Was das sein sollte, fragten Kunden zunächst. Heute zählen Schmusepuppen zur Babylinie, hinzu kamen Greiflinge, Kirschkerneknissen und Stofftiere. Anregungen kamen auch aus der Familie: Drei Kinder bekamen die Christensons über die Jahre, und an ihnen sah die Chefin, was das Sortiment vervollständigen könnte. Heute erwirtschaftet die Firma mit dem Baby- und Kleinkindbereich etwa die Hälfte ihres Umsatzes.

1997 kam die zweite große Änderung: Käthe Kruse brachte Puppen aus Vinyl auf den Markt. Diese sind deutlich günstiger zu haben als die klassische Kruse-Puppe – aber immer noch handbemalt. Andere Neuerungen wie die Gründung eines Sammlerclubs trugen dazu bei, die Marke zu beleben. Der Lohn: In ihren fast 20 Jahren als Chefin hat Christenson den Umsatz des Unternehmens verfünffacht, auf 15 Millionen Euro im Jahr. Mit den Manufakturpuppen ist es Marktführer in Deutschland.

Der Größe des Namens gerecht zu werden ist bis heute das Ziel von Christenson. »Der Tradition im Herzen verbunden zu sein und trotzdem den Mut zu Veränderungen zu haben, damit die Firma auch zukünftig am Leben bleibt«, sagt sie. Geholfen hat ihr unternehmerisches Denken, vor allem aber ihr Charme. Schon in der nüchternen, von Testosteron geprägten Beraterbranche sei Christenson – die alle nur »Ginka« nannten – sehr aufgefallen, erinnert sich

ihr früherer Kollege Koehler. »Ginka hat genauso gut gerechnet und analysiert wie andere – aber dazu kam noch ihre Liebesswürdigkeit. Sie hatte die Gabe, auch schlechte Nachrichten gut vermitteln zu können.«

Bolko von Oetinger, Mitbegründer von BCG Deutschland, staunt noch heute über ihre vielfältigen Interessen, ihre Neugier und ihre Herzlichkeit. »Das ist in dieser Kombination einzigartig.« Im »Exotentraining« der Firma habe sie »Leute, die keine Ahnung von Betriebswirtschaft haben, zu Beratern hochtrainiert«, sagt er. »Das hat sie locker hingekriegt.«

Motivieren kann Christenson bis heute. Wenn die neue Chefin etwas einführen wollte, wurde dies auch gemacht, erzählt Assistentin Brigitte Winter. »Sie hat mit uns darüber gesprochen, nach unseren Meinungen gefragt, wir haben zusammen diskutiert – und am Ende waren alle sicher, dass dies eine gute Sache sein würde. Man hatte das Gefühl, etwas bewegt zu haben.« Sehr genau, kritisch und fordernd sei die Chefin: »Wenn jemand sagt, dieser Entwurf geht nicht, dann fragt sie nach: Habt ihr schon dies oder jenes probiert? Und sehr oft gelingt es dann.«

Christenson nimmt eine Puppe aus dem Regal und sagt: »Wenn ich diese Puppe anschau, denke ich, vielleicht gehörte der Ärmel doch einen halben Zentimeter länger oder die Jacke sollte einen anderen Farbton haben.« Präzision ist ihr wichtig, Präzision war es, was sie an Walt Disney faszinierte, über den sie ihre Diplomarbeit schrieb: »Einer der genauesten Menschen – er hat um jedes Detail gefeilscht.«

»Ich halte Andrea-Kathrin Christenson für eine außerordentlich kreative, weibliche Kraft«, sagt Anna Christine Adler, die Tochter von Hanne Adler-Kruse. »Die Einmaligkeit meiner Großmutter schließt eine Wiederholung aus. Es müssen neue, eigene Wege gegangen werden, soll das Lebenswerk meiner Großmutter weiterleben.«

Christenson ist keine, die nur in der Puppenwelt lebt. »Natürlich macht mir die aktuelle Krise Sorgen, alles andere wäre gelogen.« Sie spricht von einem Umsatzrückgang zwischen 10 bis 20 Prozent in diesem Jahr, von ihrer Sorge, dass Banken den Einzelhändlern keine Kredite mehr geben und diese dann nicht überleben könnten, vom labilen Finanzsystem in Russland, einem Markt, in dem Käthe Kruse mit Kindermode stark gewachsen ist. »Wir wären schlechte Unternehmer, wenn wir uns keine Gedanken machen und keine Vorsorge treffen würden.« Wo kann gespart werden? Braucht es in Deutschland und Lettland Kurzarbeit? Oder gar Kündigungen?

Eine Frage scheint bereits geklärt: ihre Nachfolge. Der jüngste Sohn, gerade zwölf, so erzählt Christenson amüsiert und stolz zugleich, sei der geborene Verkäufer. Kürzlich habe sie ihn mit auf eine Messe genommen. »Er ging auf die Messebesucher zu, fragte: Kennen Sie Käthe Kruse, führen Sie die Marke? Darf ich Ihnen die neue Kollektion zeigen? Er hat Riesenaufträge bekommen.« Im Moment ist der Sohn überzeugt, dass er einmal die Firma führen wird. Ein Ziel, viel greifbarer als jenes, von dem seine Mutter einst träumte. Käthe Kruses Nachfolgerin blickt aus dem Fenster. »Doch manchmal«, sagt sie und macht eine lange Pause, »manchmal findet einen der eigene Traum.«