



Fotos: Michael Herdlein für DIE ZEIT, www.heldende.de, Daniel Kormann/dpa (m.), PLAYMOBIL (u.)

WAS BEWEGT ...

Andrea Schauer?

Kapitänin wider Willen

Sie führt den größten deutschen Spielwarenhersteller. Ein Job, vor dem sie sich fürchtet hat **VON ANGELIKA DIETRICH**

Auf dem Weg nach oben wäre Andrea Schauer zweimal beinahe umgekehrt. Das erste Mal, bevor sie überhaupt bei Playmobil begann. Das zweite Mal, als klar war, dass sie keine andere Wahl haben würde, als Geschäftsführerin des größten deutschen Spielwarenherstellers zu werden. Sie hat eine Verschnaufpause eingelegt – und dann die Regeln aufgestellt, unter denen sie den Job übernehmen würde.

Andrea Schauer ist selbst kein Kind der Generation Playmobil, aber die 49-Jährige kannte die bunten Plastikmännchen von ihrem jüngeren Bruder. Als Studentin hatte sie ihm mal einen Bauarbeiter oder Indianer mitgebracht. Playmobil – das war für sie Jungspielzeug. Und in den Augen ihrer Eltern war es nicht so wertvoll wie etwa Baukästen oder Konstruktionsspielzeug von Lego oder Fischertechnik.

Als sich Andrea Schauer viele Jahre später als Werbefachfrau bei Playmobil bewarb, ging sie, die bis dahin Marketing für Stifte und medizinische Lasertechnik gemacht hatte, in einen großen Spielwarenladen und verschaffte sich einen Überblick über das Sortiment: »Ich war sehr erschrocken: Bis unter die Decke stapelten sich rosafarbene Kartons mit der Aufschrift Spielwelt 1900. Villen im Stil der Gründerzeit, mit Oldtimern und Gendarmen.« Andrea Schauer schüttelt den Kopf wenn sie davon erzählt. »Ich dachte, ach du gute Güte, die sind ja total abgedröht.«

Sie fragte sich, wie diese Massen je verkauft werden sollen. Und was die Kinder damit wohl spielen. Und sie bekam Zweifel und medizinische Lasertechnik gemacht hatte, in einen großen Spielwarenladen und verschaffte sich einen Überblick über das Sortiment: »Ich war sehr erschrocken: Bis unter die Decke stapelten sich rosafarbene Kartons mit der Aufschrift Spielwelt 1900. Villen im Stil der Gründerzeit, mit Oldtimern und Gendarmen.« Andrea Schauer schüttelt den Kopf wenn sie davon erzählt. »Ich dachte, ach du gute Güte, die sind ja total abgedröht.«

Sie erfand einen Adventskalender, der Kindern eine Geschichte erzählt

So fügte sich eines zum anderen: Im Herbst 1992 trat die Fränkin ihren Job an, im November erstand sie Plastikhäuschen, Adler, Schimpanse und anderes Getier, steckte sie in kleine Beutel und bastelte für ihren zweijährigen Sohn einen Adventskalender. Sie stellte fest, dass man nicht beliebig Tiere in 24 rote Beutel füllen kann, sondern dass eine Geschichte damit erzählt werden muss – und trug ihre Idee in die Firma.

Es dauerte vier Jahre, bis der Playmobil-Adventskalender auf den Markt kam. »Dafür musste ich kämpfen – gerade dem Chefentwickler war das zu sehr festgelegt. Und ich war ja ein No-Name hier. Aber wenn die Entwickler mir meinen Adventskalender nicht umgesetzt hätten, wäre ich auf die Barrikaden gegangen.« Diese Begebenheit ist charakteristisch für die blonde zierliche Frau.

Playmobils Vater

Mit einem Marktanteil von 8,8 Prozent ist Playmobil nach Lego und Mattel der **drittgrößte Spielzeughersteller der Welt**. 2007 erwirtschaftete das Zirndorfer Unternehmen einen Umsatz von 427 Millionen Euro. Von den 2861 Mitarbeitern arbeiten über 1500 in den beiden fränkischen Standorten Zirndorf und Dietershofen. Derzeit stellt das Unternehmen im Werk Dietershofen auf das Fünf-Schichten-Modell um. Karosserieteile, Zirkusaffen und Dinosaurierpranken plumpsen an sieben Tagen in der Woche aus den Gießanlagen. 60 Prozent aller Spielzeugteile werden hier gegossen. Der Alleininhaber des Unternehmens ist **Georg Brandstätter** (Foto), der im Juni seinen 75. Geburtstag feierte.



Zur Feier kam auch der bayerische Ministerpräsident Günther Beckstein. Zu Brandstätters Firma Geobra gehört neben Playmobil eine zweite Marke: **Lechuza**. Brandstätter war vor zehn Jahren auf der Suche nach einem sich selbst bewässernden Pflanzkübelssystem. Weil er nichts Geeignetes fand, beauftragte er die Playmobil-Entwickler etwas zu kreieren. Die bunten Kübel werden im gleichen Zwei-Komponenten-Spritzgussverfahren gegossen wie die Playmobil-Teile. Sie sind in 65 Ländern zu haben und brachten vergangenes Jahr 22 Millionen Euro Umsatz. Dadurch will Brandstätter auch die Abhängigkeit vom hart umkämpften Spielwarenmarkt reduzieren. Playmobil fertigt heute auch in Spanien und bezieht aus China elektronische Teile. Die kleinen Figuren stammen allesamt aus einem Werk auf Malta. Es wurden bisher 2,1 Milliarden Playmobil-Männchen in über 60 Ländern der Welt verkauft. Am beliebtesten sind die Ritter und Piraten.



Wenn sie von etwas überzeugt ist, bleibt sie dran, bis sie ihr Ziel erreicht hat.

Als Schauers Verdienst gilt es, dass sie die Abteilungen bei Playmobil enger zusammengeführt hat. An ihre erste Präsentation von Neuheiten erinnert sie sich noch genau: »Der Inhaber sagte dann, jetzt müssen Sie noch einen Prospekt machen für die Messe. Ich wagte nicht zu fragen: Gab es vorher gar keinen Kontakt unter den Abteilungen? Und hat man vor der Entwicklung je mit Kindern gesprochen? Die Entwicklung war ein Hoheitsgebiet – fortan nannte ich sie nur noch Elfenbeinturm.«

Natürlich sind Produktentwicklungen bei Playmobil immer noch geheim, aber jetzt tüfteln Entwickler, Marketing- und Vertriebsleute gemeinsam daran – bis nach drei Jahren eine ägyptische Pyramide, ein Wal oder eine Piratenschatzkiste auf den Markt kommt.

Wenn es ans Umsetzen einer neuen Idee geht, erzählt Schauer, »dann kaufen wir erst mal ohne Ende ein. Alles, was nur ansatzweise damit zu tun hat.« Zum Beispiel, als der »Koffergedanke« aufkam: Playmobil-Themen in Koffer zu packen, damit Kinder sie überall mit hinnehmen können. Vom Kosmetikkoffer bis zum Reisekoffer schleppten die Mitarbeiter alles, was nach Koffer aussah, in die Zentrale.

80 bis 100 Neuheiten kommen jedes Jahr auf den Markt – von kleinen Mitbringgeschenken bis hin zur großen neuen Spielwelt. Was sich nach dem Start in den deutschsprachigen Ländern, in Benelux und Italien nicht mindestens 100 000 mal verkauft, fliegt nach einem Jahr wieder aus dem Spielwarenregal.

Playmobil ist ein Familienunternehmen geblieben. Gegründet 1876 von Andreas Brandstätter, hatte die Firma zunächst Schatullenbeschläge und Schatullenschlösser gefertigt. 1921 begann die Geobra Brandstätter GmbH damit, Spielwaren zu produzieren. Der Enkel des Firmengründers Horst Brandstätter entdeckte den Kunststoff für das Unternehmen – ein durchschlagender Erfolg waren 1958 die Hula-Hoop-Reifen. Anfang der siebziger Jahre stand die Firma wegen der hohen Ölpreise und eines Preiskampfes in der Branche vor dem Ruin. Da kam Chefentwickler Hans Beck auf die Idee, statt großer Spielzeuge kleine 7,5 Zentimeter hohe Männchen zu gießen. Ab da ging es aufwärts.

Stets wurde die Firma von Männern aus der Brandstätter-Dynastie geführt. Aber im Jahr 2000 stellte Alleininhaber Horst Brandstätter eben Andrea Schauer an die Spitze und nicht einen seiner beiden Söhne. Das hatte er sich schon lange in den Kopf gesetzt. »Andrea Schauer ist Frau und Mutter«, begründet der 75-Jährige heute seine Wahl. »Sie versteht Spielzeug – und Produktverständnis ist in der Spielwarenbranche alles. Außerdem ist sie ein Eigenwächter, kennt unsere internen Strukturen.«

Die Beförderung hatte eine Vorgeschichte. Andrea Schauer arbeitete seit fünf Jahren in der Marketingabteilung, als »der Eigentümer«, wie sie ihn nennt, das erste Mal davon sprach, was er mit ihr vorhatte: »Sie wären doch meine ideale Geschäftsführerin.« Schauer entgegnete damals: »Ich bin

mit Leidenschaft Marketingfrau, und das andere vergessen wir mal.« Und: »Playmobil ist ein Riesendampfer, und ich bin keine Dampferkapitänin.« Heute sagt sie: »Ich konnte mir das wirklich überhaupt nicht vorstellen. Als Lebensziel – überhaupt nicht. Und dann sitze ich nur noch über Zahlen.« Sie sagt das in dem Ton, in dem Kinder mitteilen, dass sie keine Lust haben, Hausaufgaben zu machen. »Ich hatte Angst, dass meine Kreativität auf der Strecke bleibt. Neue Produkte, neue Konzepte ausbrüten – das ist es, wo es prickelt. Immer das Gleiche, nur noch Kosten und Gewinnoptimierung, das hasse ich.«

Aber auch der Unternehmer Brandstätter ist ein beharrlicher Mensch, einer, der verhandelt, bis er am Ziel ist. Aber dann kam die Zeit, in der Andrea Schauer drauf und dran war, alles hinzuschmeißen. Ihr Sohn wurde schwer krank, und sie selbst hatte das Gefühl, vor einem Burn-out zu stehen. Brandstätter insistierte weiter – da schrieb sie ihm ein Fax, dass sie entweder kündigen oder ihren Job eine Zeit lang auf drei Tage die Woche reduzieren würde. Ihr Ehemann sagte, das macht der nie. Doch Brandstätter akzeptierte. Und am Ende gab Schauer die Bedingungen vor: Für die Bereiche Marketing, Entwicklung und Vertrieb würde sie die Geschäftsführung übernehmen. Aber für den kaufmännischen Bereich müsse jemand anders zuständig sein. Und so wurde es dann gemacht.

Andrea Schauer hat in den späten siebziger Jahren begonnen, in Heidelberg Englisch, Französisch und Volkswirtschaftslehre zu studieren. Doch was sie damit machen wollte, erkannte sie erst während eines Studienjahres in den USA, als sie englische Werbeteile verfasste. Marketing gefiel ihr. In den Semesterferien jobbte sie dann auf Messen, erstellte in PR-Abteilungen Kataloge, entwickelte Super-Acht-Filme, arbeitete bei Fotografen mit.

1986 arbeitete sie vier Monate lang als PR-Frau bei der U. S. Army in Deutschland. Sie betreute Journalisten, die über Tests deutscher und amerikanischer ABC-Spürfahrzeuge berichten sollten. »Das war sehr makaber«, sagt sie, denn es war die Zeit des Tschernobyl-Unglücks. »In der Presse hieß es, es ist nichts passiert, aber unsere Fahrzeuge haben erhöhte Radioaktivität aufgespürt. Und wir dachten, es sei irgendetwas an den Geräten nicht in Ordnung.«

Weitere Jobs führten Schauer wieder in die fränkische Heimat: zunächst zum Nürnberger Schreibwarenhersteller Staedtler, wo sie das Marketing für den nordamerikanischen Raum betreute. Dann wechselte sie für drei Jahre zum Medizingerätehersteller Aesculap. Sie reiste von Medizinkongress zu Medizinkongress, quer durch die Welt. Als 1990 ihr Sohn geboren wurde, suchte sie eine Aufgabe, bei der sie nicht so viel unterwegs sein würde.

Playmobil passte, weil sie gerade Mutter geworden war. Sie selbst ist nicht sonderlich verspielt. Während sie arbeitete, war ihr Sohn bei den Großeltern. Als eine Mitarbeiterin einige Jahre später ein Kind bekam und sie mit ihr darüber sprach, wie die junge Mutter nun weiterarbeiten wolle, sagte die

Frau zu ihrer Chefin: »Also, dass ich das so mache wie du, brauchst du nicht glauben.« Das traf. Wenn Andrea Schauer heute davon erzählt, ist sie noch immer betroffen: »Mein Sohn ist mir das Wichtigste überhaupt, und ich will, dass er ein guter Mensch wird. Aber so einen Satz fasst man als Vorwurf auf, und fragt sich: Habe ich so gewirkt?«

In der Firma gibt es Modelle für Teilzeit und Job-sharing und auch eine Betriebskinderfrau. Die Zahl der Frauen im Führungsnachwuchs ist gestiegen. Andrea Schauer wünscht sich für Deutschland »französische Verhältnisse«, was Mütter und Job betreffe. »Da ist es mit Krippenplätzen allein nicht getan. Wer arbeitet, dem muss man steuerlich entgegenkommen, wenn er zu Hause zum Beispiel jemanden einstellt. Außerdem müssen die Männer bereit sein, zu Hause Aufgaben zu übernehmen.« So wie ihr Mann, ein Banker, der regelmäßig den Sohn abholte: Um sechs müsse der Enkel zu Hause sein, hatte die Oma damals befunden.

Neulich war ihr Sohn, inzwischen 18 Jahre alt, drei Tage Praktikant in der Firma. Ausnahmsweise – eigentlich solle er woanders lernen, findet Schauer. Er saß in der Entwicklungsabteilung und entwickelte am PC eine Figur. Mit strahlenden Augen erzählt Schauer von der Erfindung.

Sie belauscht Kunden im Geschäft und gibt schon mal ungefragt Tipps

All die kleinen Männchen, Tiere und Fahrzeuge, die im fränkischen Zirndorf kreiert werden und zum Großteil im benachbarten Dietershofen aus der Gießanlage plumpsen, werden in über 60 Ländern verkauft. Unter Andrea Schauers Führung ging Playmobil nach Osteuropa und vor einem Jahr auch nach China. Nur der Absatz in den USA schwächelt. Die Amerikaner geben selten mehr als 20 Dollar für ein Spielzeug aus, weiß Schauer, bei Umzug oder Desinteresse wird es oft weggeworfen. Haltbares Spielzeug zum Weitervererben ist nicht gefragt. Daher werden für den amerikanischen Markt spezielle Modelle gefertigt, wie der Fire Rescue Helicopter – ein simpleres Modell, aus weniger Teilen und damit billiger.

Am Ende sind es die Kinder, die entscheiden, was die Eltern kaufen oder wofür sie selbst ihr Taschengeld ausgeben: Weil der Trend dahin geht, dass Spielzeug mehr und mehr Funktionen hat, kommt Playmobil nicht mehr ohne Effekte aus: Die Waschstraße kann Wasser spritzen, im Zirkusmodell blinken die Lämpchen, und in der Kirche läuten nun die Hochzeitsglocken.

Wenn Andrea Schauer heute in ein Spielwarengeschäft geht, lauscht sie gerne den Eltern-Kind-Dialogen vor dem Playmobil-Regal. Sie mischt sich ein, wenn jemand eine Frage zum Sortiment hat. Auch im Urlaub beobachtet sie Kinder, die mit den kleinen Figuren spielen. Und wenn die Eltern sie fragend ansehen? »Dann erkläre ich: Ich arbeite bei Playmobil. Dann reifen die Kinder die Augen auf«, erzählt Schauer und reißt selbst die blaugrünen Augen auf, um das zu demonstrieren, »und sie sagen ganz ehrfürchtig: Oh!«