

Ganz neue Spielregeln: Playmobil♥

Eigentlich fand Steffen Höpfner den Häuptling ganz stimmig. Das sei ja oft das Problem: viele Häuptlinge, wenige Indianer.



Und in den Koffer von „Playmobil Pro“ hätte das gut gepasst, sagt der Playmobil-Chef. Unter diesem Namen nämlich macht der größte deutsche Spielzeughersteller jetzt erstmals Männchen für Erwachsene. Es ist ein Koffer für Firmen, die sich verändern wollen: Führungskräfte sollen mit den Figuren Probleme nachspielen. Es gibt Königskronen und Ritterrüstungen, aber nun doch keine Federn, mit denen man die Chefs schmücken könnte. Höpfners Vertriebsleute in Kanada schlugen Alarm: „Kulturell sensibel“. Der Federschmuck flog raus. Der Rest aber bleibt. Für Playmobil nämlich ist „Playmobil Pro“ ein Test, ob man sich auch selbst verändern kann - was Höpfner für dringend nötig hält.

45 Jahre nachdem Playmobil die ersten seiner Kunststoff-Männchen auf den Markt brachte, ist die Geschichte des Spielzeugherstellers aus Franken an einem entscheidenden Punkt angekommen. Ja, sie war ein erstaunliches, oft widersprüchliches Märchen: als Unternehmer- und Produktgeschichte und als tragische Familiensaga. Aber kann die wirtschaftliche Erfolgsgeschichte weitergehen? Playmobil verkauft seine Männchen heute international, zählt zu den größten europäischen Spielzeugfabrikanten und sitzt auf einem Eigenkapital von 1,5 Mrd. Euro. Es gibt nur wenige Hersteller, bei denen Kinder Katalognummern der Produkte auf Wunschzetteln notieren. Die Rendite vor Steuern lag jahrelang über der Traummarke von 20 Prozent, auch wenn sie zuletzt gelitten hat. Trotzdem gelang selbst im vergangenen Jahr, als die ganze Branche stöhnte, im Kerngeschäft noch ein kleines Wachstum. Das ist die eine Seite.

Die andere Seite ist die: Patriarch Horst Brandstätter, der Playmobil mit strenger Hand, fast krankhafter Sparsamkeit und eigenwilliger Personalpolitik nach oben brachte, starb vor vier Jahren - und vieles im Konzern wurde schon vor seinem Tod vernachlässigt. Beim Gewinn ist Playmobil zehn Jahre lang nicht vorangekommen. Die Expansion ist über Kernmärkte in Europa wenig hinausgegangen, in den USA oder Asien spielt man kaum eine Rolle.

Nach Brandstätters Tod kam erst recht eine Phase der Stagnation, und obendrein hat die gesamte Branche ein gewaltiges Problem: Kinder wünschen sich heute ab dem späten Grundschulalter vor allem digitale Gadgets. Spielzeug-Weltmächte wie Mattel und Hasbro sind auf diesem Wege zu Problemfällen geworden. Playmobil hält sich, sucht aber noch die Antwort auf die Misere. Alle drei Jahre ein neues Piratenschiff und eine neue Ritterburg - das reicht nicht mehr. Was also dann?

Höpfners Devise lautet: „Wir müssen weg von der Angst.“

Um das zu erklären, hat Höpfner in die HOB-Ecke gebeten, einen der Konferenzräume in der Firmenzentrale in Zirndorf. Schwere Ledersessel, breite Tische und vor allem: Fenster zum düsteren Atrium des Hauptsitzes. HOB-Ecke - ausgesprochen hop - heißt das Ganze nach Horst Brandstätter. Der hat das so bauen lassen, damit ihm nie entgeht, wer wen trifft und wer wohin strebt. Die alte Welt von HOB ist noch überall da im Unternehmen.

Höpfner ist nach einigem Hin und Her im Anschluss an Brandstätters Tod Geschäftsführer geworden. Wenig ist über ihn bekannt, es gibt nur ein altes Foto von ihm mit braver Brille und schlackerndem Anzug. Heute sieht er mit seinem Igelhaar jünger aus als seine tatsächlichen

♥ Quelle: Lutz Meier, Capital Nr. 07/2019, S. 46 - 53

53 Jahre, er trägt Jeans und ein schwarzes T-Shirt, aus dem sich ein muskulöser Arm über eine Staffelei mit Flipcharts legt. Höpfner schickt einen geraden Blick aus randlosen Gläsern und spricht mit steter Eindringlichkeit und einer Stimme, die er niemals laut werden lässt. Aber manchmal so leise, dass Gesprächspartner kaum umhinkönnen, als sich ins Vertrauen gezogen zu fühlen.

All das verlangt auch deshalb eine so genaue Beschreibung, weil der Vorstandschef es bei aller Offenheit schroff ablehnt, sich fotografieren zu lassen. Seinen leeren Platz oben im ausladenden Chefbüro - gern. Seine instruktiven Kritzeleien, mit denen er bald Strategien auf die Flipcharts wirft - bitte schön. Aber den Chef selbst? Oder gar die alleroberste Playmobil-Herrin, die so geheimnisumwitterte Beirats- und Stiftungsvorsitzende Marianne Albert auf einem Bild? Niemals! Er bitte da schon um Verständnis, erklärt er bestimmt. „Es wäre falsch und anmaßend, sich in den Mittelpunkt zu drängen.“ Der Mann habe hinter der Firma zu verschwinden, sagt er.

Das Verschwinden ist den entscheidenden Leuten bei Playmobil über die Jahre gut gelungen. Und das gehört ja auch zur Playmobil-Saga: wie wenig Außenstehende Einblick in das Unternehmen haben, gerade seit Brandstätters Tod. „Das ist Fort Knox“, sagt ein in der Industrie eigentlich sehr gut vernetzter Top-Manager. Gewerkschafter und Ex-Mitarbeiter sprechen gar in bemerkenswertem Gleichklang von einem totalitären System. Die Presse hat man erst recht draußen gehalten. Dass Capital (Zeitschrift, die diesen Artikel veröffentlicht hat; d. Verf.) nun als erstes Medium Einblick in diese aldihaft verschlossene Welt bekommt, deutet allerdings darauf hin, dass Höpfner es durchaus ernst meinen könnte, wenn er nun mit voller Überzeugung die Vision einer Firma entwirft, bei der nur noch wenig bleibt, wie es ist.

Zusammengefasst geht der Plan so: Aus dem fränkischen Patronat wird ab sofort eine bewegliche, digitale, antihierarchische Organisation, die mutig wächst und Chancen nicht mehr verstreichen lässt. Es gibt schon seit einiger Zeit ein Strategieteam, Change-Manager, Coaches, wohlklingende Wertekataloge ("Vertrauen! Teamgeist! Eigenverantwortung!"). Aber vor allem gibt es unzweifelhaft einen Mastermind, Steffen Höpfner. Kein neuer Patron, aber einer, der die gängigen Managementlehren kennt und den Taktstock hält. „Wir werden aus der Komfortzone rausmüssen!“ Das erklärt Höpfner auch seinen Leuten immer. Er schlägt dabei mit der Faust in die flache Hand, dass es nur so knallt.

Das inzwischen unerreichbar scheinende Vorbild ist Lego. Auch ein Familienunternehmen, vor Jahren noch in Sichtweite, heute längst enteilt, trotz einiger Schwierigkeiten in jüngster Zeit. Deren Erfolg zeigt den Playmobil-Leuten all die verpassten Chancen auf. Zwar sind auch Legos digitale Experimente oft missglückt. Aber sie sind mit Lizenzprodukten aufgestiegen, als Playmobil so etwas wie Legos "Star Wars"-Sets noch kategorisch ablehnte. Und die sündhaft teuren Technikpakete der Dänen kommen als fast einziges physisches Spielzeug noch bei Teenagern und sogar Erwachsenen an. So etwas hätten sie auch gern in Franken. Deshalb schicken sie mittlerweile etwas grimmiger blickende Figuren ins Feld wie die neuen Geheimdienst-Dunkelmänner „Top Agents“.

Natürlich macht Playmobil inzwischen auch Youtube-Clips und Apps. Es soll künftig mehr eigene Läden geben, auch ein Werk in den USA ist geplant. Vor einigen Jahren ist man sogar vorsichtig in die verpönten Lizenzprodukte eingestiegen. Aber es geht alles noch zu langsam. Von der Entwicklung bis zum Marktstart dauert es wegen der Produktionslogistik in der Regel über ein Jahr. Ist ein Produkt dann mal richtig gefragt, kann Playmobil oft nicht nachliefern. Immerhin startet im August mit viel Hoffnung der Animationsfilm "Playmobil - The Movie" in den Kinos. Noch eine Idee, die sie sich bei Lego abgeschaut haben. "Es war sehr notwendig, dass wir in diesem Bereich etwas tun", sagt Höpfner.

Trotz aller Bemühungen, so Höpfners Analyse, werde Playmobil aber die nötige Größe kaum nur mit der eigenen Marke und eigenen Produkten erreichen. Er sucht deshalb jetzt Partner in

allen Richtungen: „Kooperationen, Joint Ventures, Übernahmen - wir öffnen uns für alles“, erklärt Höpfner. Der Weg zum Endkunden wird steiniger, also braucht es mehr Wumms: Taschen, Textilien, Schreibartikel oder auch andere Spielzeuge. "Wir brauchen die Geschwindigkeit, und wir müssen schnell eine kritische Masse gewinnen", sagt er. Er will eine eigene Autobahn zum Publikum bauen, und damit sich das rechnet, müssen darauf auch noch andere mitfahren als die Playmobil-Männchen.

Intern aber wecken schon die vorsichtigen Öffnungsversuche Sorgen. „Als wir den Strategieprozess gestartet haben, kam natürlich bei Einzelnen sofort die Frage auf: War das denn auch der Wunsch vom Herrn Brandstätter?“, sagt Höpfner. Es wird als Abkehr von Brandstätters Grundsätzen gesehen, wenn Playmobil jetzt zukaufte und über zusätzliche Marken nachdenkt. "Der HOB war jemand, der gesagt hat: Wenn's irgend möglich ist, dann selber tun", sagt Höpfner. "Aber es ist heute nicht mehr möglich, alles selber zu tun."

Der HOB ist bis heute präsent. Er wird mit den goldenen Jahren verbunden, auch wenn sein Regiment umstritten war: cholerisch, starrköpfig, erratisch (auf Schlingerkurs; d. Verf.), Zuwendung streng dosierend, eifersüchtig über die Kasse wachend - so wird er oft beschrieben. Aber auch als warmherzig, mutig bei Investitionen und willens, Leuten schnell Verantwortung zu geben.

Brandstätter, Jahrgang 1933, war von Krieg und Einsamkeit geprägt. In den Fünfzigern übernahm er das vom Großvater gegründete Unternehmen, das lange Allerweltsspielzeug herstellte. Als ein Tüftler in seinem Haus die ersten Playmobil-Figuren entwarf und Brandstätter sie 1974 auf die Nürnberger Spielzeugmesse brachte, war er praktisch pleite. Niemand wollte die Männchen, bis ein holländischer Großhändler zugriff. Der Rest ist Geschichte.

Dort, wo die Playmobil-Welten auch heute noch entstehen, hängt der Geruch von schmelzendem Plastik in der Luft. Vor der Halle des Stammwerks in Dietenhofen stehen turmhohe Silos, in denen das Granulat des Kunststoffes ABS auf Weiterverarbeitung wartet. Drinnen werfen vollautomatische Spritzgussmaschinen im Takt fertige Teile aus: Hier ein Pferd mit glutroten Hufen, dort eine millimeterkurze Zahnbürste. Das größte Prunkstück ist die Maschine für die Babyfigur. "Sechs verschiedene Materialien, vier Teile in 30 Sekunden, vier Produktionsstufen - dann ist der kleine Prinz da", schwärmt Produktionsleiter Rudi Grebner. Nur die Beine fehlen dann noch, die werden im Werk auf Malta gefertigt.

Playmobil verdankt seinen Erfolg nicht nur der Idee, die Umwelt zum Spiel zu machen. Sondern auch der Produktionsqualität, die mit Perfektionismus vorangetrieben wurde. In Dietenhofen kann man das heute noch verfolgen: Maschinen, die Kunststoff in mehreren Farben zugleich spritzen, die Teile aus unterschiedlichen Kunststoffen auswerfen, die Autos und Hubschrauber so bedrucken, dass die Schrift auch nach Jahren nicht verblasst. Bei solchen Techniken war Brandstätter lange führend, sodass sogar Experten aus der Autobranche in das Werk pilgerten.

Als Brandstätter älter wurde, machten sich viele Gedanken über die Zukunft von Playmobil. Conny, jetzt 63, einer von zwei Söhnen, betrachtet sich heute weiterhin als legitimer Erbe und hadert mit der Entwicklung der Firma. Doch nach einem Zusammenprall im Jahr 2011 musste er sie verlassen. Der HOB entwarf schon vorher ein Stiftungsmodell und verkündete, nie wieder solle ein Brandstätter reich sein. Als eine Art Kronprinzessin schien Andrea Schauer gesetzt, Vorsitzende der Geschäftsführung. Doch kurz vor Brandstätters Tod ging sie. Um die Gründe ranken sich Gerüchte, offiziell waren es gesundheitliche Motive.

Zeitgleich vollzog sich der Aufstieg der Marianne Albert. Die Fürtherin war in den 90er-Jahren als Chefsekretärin zu Brandstätter gekommen und blieb sein Mädchen für alles. Dann tauchte sie in Brandstätters Testament vom November 2008 auf. „Marianne Albert war mir immer ein treuer Helfer“, schrieb er dort. „Sie kennt meine Einstellung zur Firma.“ Daher versprach er ihr eine Altersrente von 1000 Euro monatlich. Und sie solle künftig „mitentscheiden, was in den

Stiftungsräten entschieden wird". Zudem sollte sie „ihre derzeit in der Firma ausgeübten Funktionen" - etwa den Posten als Assistentin des Chefs - bis zur Pensionierung behalten. Drei Jahre später wurde das Testament noch einmal zu ihren Gunsten korrigiert. Nun wurde ihr unter anderem der Posten als Leiterin Personalwesen zugesprochen.

Nach dem Tod Brandstätters wuchs bei Mitarbeitern allerdings der Eindruck, Albert sei Alleinherrscherin geworden. Auf einem neuen Organigramm, das im Foyer ausgehängt wurde, stand Alberts Name gleich dreimal an erster Stelle in der neuen Führungshierarchie, vor allem im Unternehmensbeirat der Firma, dem mächtigsten Gremium. Der Zettel wurde bald wieder abgehängt. Der Einfluss der neuen Herrin blieb.

Die Position, die Marianne Albert einnahm, hat damals einige überrascht. Schlag auf Schlag verließen alte Top-Manager das Haus. „Natürlich mussten wir uns nach dem Tod vom Herrn Brandstätter erst ein bisschen sortieren", gibt Höpfner beim Gespräch in der HOB-Ecke zu. Er selbst rückte aus dem Beirat an die operative Spitze.

„Das ist wie ein Aufsichtsrat", so beschreibt der Chef die Rolle des Beirats, dem Albert vorsitzt. Dann lädt er ein, mal mitzukommen, hinauf in den abgeschlossenen Flur der Unternehmensleitung. Das riesige Direktionszimmer des Patriarchen wurde nach dessen Tod renoviert. Die einstige Herrlichkeit lebt hier fort. An seinem Platz steht ein großer Tisch für die Beiratsvorsitzende. Und mit Abstand gegenüber einer für Höpfner. Der ist etwas kleiner.

Und dann geht die Tür auf. Marianne Albert kommt herein, klein, herzlich und mit fränkischem Zungenschlag. Sie trägt Glitzershirt und graue Strickjacke, die goldene Uhr wirkt fast schon auffällig. Auf ihrem Tisch stehen ein paar Buddhas und eine metallene Oscar-Figur, an der Wand lehnt eine blau-gelbe Stoffpuppe, in die ein Foto mit dem Gesicht von Horst Brandstätter eingearbeitet ist. „Was wollts ihr denn mit meiner Figur?", fragt Albert lachend, als sie sieht, dass man sich gerade mit dem Ausstellungsstück beschäftigt. Rasch aber verabschiedet die 60-Jährige sich dann wieder ins Nebenbüro, wo sie gerade mit einem der Vorstände über einem Papier hockt.

Höpfner sagt, es komme nicht von ungefähr, dass er und sie sich das Zimmer teilen: „Wir kennen uns extrem lange, die Frau Albert kennt das Unternehmen - dieser Austausch findet da tagtäglich statt."

So lebt das Dynastische in gewisser Weise fort, auch wenn Brandstätter nicht wollte, dass seine Söhne sein Werk fortführen. Auch Höpfner ist kein normaler angestellter Manager: Es dürfte den Kummer des Conny Brandstätter nicht lindern, dass der heutige Chef sein Cousin ist - Sohn des Bruders seiner Mutter. Es ist eine kleine Welt in Franken.

Höpfner stieg erstmals 1993 bei Playmobil ein, verdingte sich aber zwischendurch als Berater bei der Consultingfirma CSC Ploenzke. Es hat ihn geprägt. Bei CSC predigte damals Managementguru Jürgen Fuchs die Prinzipien, die Höpfner heute bei Playmobil hochhält. Einmal etwa malt Höpfner im Gespräch eine Pyramide auf Papier, oben die Chefs, unten der Markt. Dann kippt er sie um 90 Grad - die Chefs sind jetzt die Unterstutzer der Marktbearbeiter. „Der klassische CEO hat ausgedient", sagt Höpfner. "Schluss mit Hierarchie", fügt er an, „die Führungskraft als Enabler." Die Idee kommt von Fuchs. „Wir wollten damals weg vom Führen als Machtübung", sagt Fuchs heute. Er weiß, dass Höpfner das alles aufgesogen hat. Dessen Pläne bei Playmobil kommentiert Fuchs vorsichtig: „Das ist nicht ganz trivial."

Die Gegensätze bei Playmobil sind bis heute riesig. Auf der einen Seite der Ruf als verschlossene Firma. Bei der IG Metall ist von willkürlichen Abmahnungen, Schikanen und juristischen Dauerfehden mit Betriebsräten die Rede. Auf der anderen Seite Höpfner in der HOB-Ecke, der eine neue Welt predigt.

Beschäftigt die Firma ihr schlechter Ruf als Arbeitgeber, der sich etwa in den Bewertungen auf Karriereforen spiegelt? „Das ist nicht schön, es tut auch weh, aber ich habe ein ganz anderes Bild von uns“, sagt Höpfner. „Wir sind in einem Change-Prozess, da wird es immer auch Unzufriedene geben.“ Er glaubt, dass Angst vor Veränderung das Entscheidende ist. „Aber wenn wir diesen Weg jetzt beschreiten, dann werden wir hoffentlich zu einem richtigen Anziehungspunkt.“

=====

Aus dem Geschäftsbericht (Geschäftsjahr 1.4.2017 – 31.3.2018)

Der Horst Brandstätter Holding GmbH-Konzern entwickelt, produziert und vermarktet weltweit Produkte der Marken Playmobil und Lechuza. Playmobil ist Synonym für hochwertige Spielwaren aus Kunststoff für Kinder von 1 1/2 bis 12 Jahren. Die Marke Lechuza steht mit hohem Anspruch an Qualität und Design für Kunststoff-Pflanzgefäße mit Erdbewässerungssystem und Outdoor-Möbel.

Der Konzern der Horst Brandstätter Holding GmbH umfasst, neben der Muttergesellschaft mit Sitz in Zirndorf, Tochtergesellschaften im In- und Ausland, die für die Produktion und den Vertrieb verantwortlich sind.

Von den Tochtergesellschaften der Horst Brandstätter Holding GmbH haben die geobra Brandstätter Stiftung & Co. KG (Entwicklung, Produktion, Verwaltung und Vertrieb), die Brandstätter GmbH, die HBB Horst Brandstätter Beteiligungs GmbH und die HB 1 Immobilien GmbH ihren Sitz in Deutschland. Neben Deutschland ist der Konzern mit Produktionsgesellschaften in Malta, Spanien und Tschechien vertreten. Vertriebsgesellschaften sind in Belgien, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Italien, Kanada, Malta, Mexiko, Niederlande, Österreich, Polen, Schweiz, Spanien und den USA aktiv.

Das weltweite Wirtschaftswachstum im Kalenderjahr 2017 hat sich im Vergleich zum Vorjahr auf 3,8 % erhöht. Auch für das Jahr 2018 wird mit keiner Abschwächung gerechnet. Im Vergleich zum Vorjahr sind jedoch die Abwärtsrisiken für die weltweite Konjunktur gestiegen. Der Ausblick wird unter anderem auch durch die von den Vereinigten Staaten von Amerika ausgehenden internationalen Handelsspannungen sowie sich abschwächenden Investitionen in Schwellenländer getrübt. Nichtsdestotrotz wird die gesamtwirtschaftliche Kapazitätsauslastung in den meisten fortschrittlichen Volkswirtschaften auf einem hohen Niveau bleiben. Niedrige Zinsen und eine leicht expansive Finanzpolitik im Euroraum wirken hingegen begünstigend auf einen Aufschwung. Die Arbeitslosenquote zeigt zudem einen rückläufigen Trend.

Die konsolidierten Umsatzerlöse im Konzern stiegen von T€ 656.716 im Geschäftsjahr 2016/2017 um 8,9 % auf T€ 715.131 im Berichtsjahr.

Geschäftsverlauf Playmobil: Aufbauend auf die positive Entwicklung (+ 7,5 %) im letzten Geschäftsjahr konnte der Geschäftsbereich Playmobil abermals zulegen. Das Umsatzniveau stieg im Berichtsjahr um 9,6 % im Vergleich zum Vorjahr.

Der Geschäftsbereich Lechuza hatte im Berichtsjahr Umsatzeinbußen von 6,7 % im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen, nach einer entsprechenden Steigerung der Umsatzerlöse im letzten Wirtschaftsjahr um 11,7 %.

Alle Werte in T€ oder %	2017/2018	2016/2017
Umsatzerlöse	715.131	656.716
EBIT	114.475	111.262
Konzernjahresüberschuss vor Steuern	114.313	165.590
Finanzergebnis	-162	54.328
Steuern vom Einkommen und Ertrag	23.432	32.475
Konzernjahresüberschuss nach Steuern	90.881	133.115
Umsatzrendite vor Steuern	16,0%	25,2%
Umsatzrendite nach Steuern	12,7%	20,3%
Eigenkapitalrendite vor Steuern	7,6%	11,7%
Eigenkapitalrendite nach Steuern	6,1%	9,4%

Der Horst Brandstätter Holding GmbH-Konzern beschäftigte 4.528 Mitarbeiter zum Ende des Geschäftsjahres 2017/2018.

Fragen/Aufgaben zur Playmobil-Fallstudie:

1. Beschreiben Sie das Klima bei Playmobil. Welche Rolle spielt Herr Höpfner in diesem Zusammenhang bisher? (60 Minuten)
2. Herr Höpfner hat vor kurzem ein Buch zum Thema Agilität gelesen. Stellen Sie sich vor, Sie sind der Assistent von Herrn Höpfner und sollen ihm bei der Einführung und Umsetzung von Agilität helfen. Herr Höpfner bittet Sie, dazu ein für Playmobil maßgeschneidertes Konzept zu entwerfen. (60 Minuten)
3. Herr Höpfner und Frau Albert arbeiten einvernehmlich zusammen. Beide haben jedoch ein Interesse daran, dass die Aufgaben des Beirats klar umrissen werden, damit es bei der Nachfolge keine Probleme gibt. Unterbreiten Sie einen Vorschlag. (30 Minuten)
4. Herr Höpfner beklagt, dass nicht alle Führungskräfte seinem Beispiel folgen. Wie sollte er mit diesem Problem umgehen? (30 Minuten)
5. Mit Blick auf ihre Recruiting-Aktivitäten missfällt Herrn Höpfner und Frau Albert das schlechte Abschneiden ihres Unternehmens auf Karriereforen. Unterbreiten Sie den beiden einen Vorschlag, die missliche Situation zu ändern. (30 Minuten)
6. In der Fallstudie lesen Sie, dass Playmobil erstmals Männchen (und wohl auch Frauchen) für Erwachsene produziert und verkauft. Welchen Einsatzbereich sehen Sie in einem kommerziellen Unternehmen? (30 Minuten)