

ZEITGEIST

Die Steine der Weisen

Vor zehn Jahren stand der dänische Spielzeughersteller Lego vor dem Aus. Seitdem verwandelt sich die Firma in einen globalen Unterhaltungskonzern. Jüngster Erfolg: der Kinofilm „The Lego Movie“.

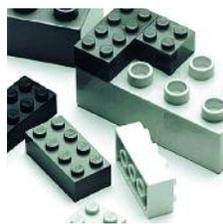


Alle lieben Lego. Mathematiker lieben Lego, weil das Spielzeug sie zu absurden Höchstleistungen inspiriert: Schon bei sechs Standard-Lego-Steinen mit je acht Noppen ergeben sich 915 103 765 Kombinationsmöglichkeiten.

Larry Page, der Gründer von Google, liebt Lego; Google setzt die Steine manchmal bei Einstellungstests für neue Mitarbeiter ein. Wirtschaftswissenschaftler lieben Lego, weil der dänische Spielzeughersteller als Fallbeispiel dienen kann: wie großwahnstimmige Manager die Firma vor zehn Jahren beinahe ruinierten, bevor ein neuer Chef sie rettete.

2013 produzierte Lego weltweit 55 Milliarden Steine und Kleinteile und machte 820 Millionen Euro Gewinn, so viel wie nie zuvor.

Amerikanische Filmproduzenten, zum Beispiel George Lucas, lieben Lego, weil die Dänen auch uralte Kinoreihen wie „Star Wars“ oder „Indiana Jones“ für neue Spielzeugsets recyceln und dafür Lizenzgebühren abführen. Mittlerweile zahlt Hollywood aber auch, um mit Lego arbeiten zu dürfen. „The Lego Movie“,



Lego-Steine

ein Animationsfilm mit Lego-Figuren, ist in den USA der Überraschungserfolg des Frühjahrs. Kritiker feiern den Film, weil er Spielzeugwerbung mit Selbstironie kombiniert, ein großer Spaß für Kinder und Erwachsene. Der Held, ein Lego-Männchen namens Emmett, soll eine Rebellion anführen; die Figuren wehren sich gegen das Diktat der Bauanleitungen. Am 10. April kommt „The Lego Movie“ in die deutschen Kinos.

Ob auch die Roboter, die in der Lego-Fabrik im dänischen Billund durch die Hallen fahren, Lego lieben? Un-

terbrochen transportieren die Roboter Boxen voller Lego-Steine von den Kunststoffpressen ins Lager, drei Millionen Steine pro Stunde, Sisyphos in Billund. Wenn ein Mensch ihren Weg kreuzt, bremsen sie vorwurfsvoll.

Vielleicht sind die Roboter aber auch nur beleidigt, weil Lego den schönsten Job, den ganz am Ende der Produktions-

kette, an seine Kunden outgesourct hat: das Bauen. Kinder, vor allem Jungen, lieben Lego, weil sie einen Haufen bunter Plastiksteine mit ein bisschen Geduld in Häuser oder Raumschiffe oder Polizeistationen verwandeln können. Sie dürfen Gott spielen. Anders als in der Erwachsenenwelt hört alles auf ihr Kommando. Lego-Männchen widersprechen nicht.

Auch Eltern lieben Lego, weil es sie an ihre eigene Kindheit erinnert, weil Lego als pädagogisch wertvoll gilt („Guck mal, wie schön der Johannes baut, der wird bestimmt mal Architekt!“) und weil Kinder lange damit spielen können. 915 103 765 Kombinationsmöglichkeiten, das dauert. Es gibt nur zwei Situationen, in denen Eltern Lego verfluchen: beim Bezahlen – und wenn sie barfuß auf einen Lego-Stein treten.

Der Lego-Stein als solcher hat nur zwei natürliche Feinde: den Staubsauger und die Pubertät. Jedes Jahr verschwinden unzählige Steine beim Saugen, meist seltene Kleinteile, die Plastikpeitsche von Indiana Jones zum Beispiel gilt als besonders ge-



Lego-Figur 1978



Szene aus „The Lego Movie“

LANDMARK MEDIA PRESS AND PICTURE / ACTION PRESS (L); LEGO (7)

fährdet. Und jedes Jahr verstauben ganze Lego-Landschaften, weil sich ihre Erbauer plötzlich mehr für Facebook interessieren oder gar für Mädchen.

Einige Jungen kehren aber als Erwachsene zu Lego zurück. So wie Jørgen Vig Knudstorp, 45 Jahre alt und Vater von vier Kindern zwischen 7 und 12, zwei Jungen und zwei Mädchen, seine private Marktforschungsgruppe. Knudstorp ist seit zehn Jahren der Chef von Lego, der CEO, Boss von fast 14 000 Mitarbeitern zwischen China und Mexiko.

Knudstorp sitzt an einem Konferenztisch in der Lego-Zentrale in Billund, vor ihm steht eine Glasschüssel. Statt Keksen liegen darin zwei Dutzend Lego-Männchen, alle mit grüner Hose, weißem Hemd, Brille. Auf der Brust jeder Figur prangt das Lego-Logo, darunter steht in schwarzer Schrift Knudstorps Name. Das



Lego-Bausatz Brandenburger Tor

Lego-Männchen lächelt, aber nur ganz sanft, so wie Knudstorp selbst, ein Temperamentsausbruch auf Dänisch.

„Bitte bedienen Sie sich“, sagt Knudstorp und deutet auf die Schüssel. Die Figuren sind ihm nachempfunden, es sind seine Visitenkarten, E-Mail-Adresse und Telefonnummer finden sich auf dem Rücken.

Als Knudstorp die Leitung von Lego übernahm, steckte das Unternehmen in seiner wohl größten Krise, es schrieb rote Zahlen, vor allem aber war bei den Mitarbeitern das Selbstbewusstsein verlorengegangen, das Gefühl, etwas Einzigartiges herzustellen.

Umbrüche gehörten von Beginn an zu Lego. Gegründet wurde das Unternehmen 1932, mitten in der Weltwirtschaftskrise. Lego ist die Abkürzung von „leg godt“, Dänisch für „spiel gut“. Anfangs fertigte der Gründer Ole Kirk Christiansen, ein frommer Tischler, Holzspielzeug in Handarbeit, Schaukelpferde, Jojos, Enten auf Rädern. Als Christiansen auf einer größeren Charge Jojos sitzenzubleiben

drohte, bewies er sein Talent, das bereits spätere Innovationen erahnen ließ: Er sägte die Jojos einfach der Länge nach durch und verwendete die Teile erneut, als Räder für kleine Pferdekutschen.

Schon Ende der vierziger Jahre experimentierte man bei Lego mit dem Werkstoff der Zukunft, mit Plastik, erst Zelluloseacetat, später Acrylnitril-Butadien-Styrol, kurz ABS. Der berühmte Lego-Stein mit den Noppen, die Weiterentwicklung einer Idee eines britischen Erfinders, wurde 1958 patentiert. Lego-Steine sind Meisterwerke der Ingenieurskunst, sie verjüngen sich, kaum sichtbar, von unten nach oben um den Bruchteil eines Millimeters. Auch dadurch kann man sie leicht voneinander lösen.

Das Unternehmen wuchs und wuchs, 1968 eröffnete man direkt neben dem Firmengelände einen Freizeitpark, der vor allem eine große Produktausstellung war: Legoland. Die Botschaft: Hundert Lego-Steine sind toll, hunderttausend sind besser, Millionen Steine sind eine Touristenattraktion. Zu einem der wichtigsten Absatzmärkte von Lego entwickelte sich Deutschland.

1978 brachte die Firma erstmals jene Männchen auf den Markt, die bis heute in unzähligen Varianten existieren: vier Zentimeter hoch, gelbes Gesicht, unergründliches Lächeln, bewegliche Gliedmaßen. Durch die Männchen verwandelte sich Lego von einem gehobenen Baustoffhersteller in einen Geschichtenerzähler. Plötzlich gab es Identifikationsfiguren, zumindest für Jungen – Polizisten, Ritter, Feuerwehrleute; Lego-Weibchen blieben in der Minderheit. Vermarktet wurde nun nicht mehr ein blanker Stein, sondern eine Idee, ein Narrativ.

Ein polnischer Künstler, Zbigniew Libera, löste später einen Skandal aus, indem er dieses Konzept mit Sarkasmus auf die Spitze trieb: Um die „Organisation einer sozialen Einheit“ en miniature darzustellen, entwarf er aus den Steinen ein KZ. „Lego ist ein sehr rationales System, und das waren die Konzentrationslager auch“, sagte Libera. Lego klagte wegen Missbrauchs des Markennamens, zog die Klage aber später zurück.

Die Lego-Manager bewiesen ein Gespür für Trends.

Als Reaktion auf den weltweiten Erfolg der „Star Wars“-Filme hatte man schon Ende der siebziger Jahre Bausätze für Raumschiffe entwickelt. Lego-Astronauten eroberten die Kinderzimmer. Ende der neunziger Jahre, zum Start einer neuen „Stars Wars“-Trilogie, verbündete sich Lego offiziell mit Hollywood: Lego brachte jetzt lizenziertes „Stars Wars“-Spielzeug heraus. Während Darth Vader, der asthmatische Bösewicht



„Hero Factory“-Lego

aus dem „Stars Wars“-Reich, zum Lego-Männchen schrumpfte, stiegen die Umsätze. Das Vermächtnis von Gründer Christiansen, niemals Krieg zum Kinderspiel zu machen, galt nicht mehr.

Der kurzfristige Boom durch „Star Wars“ überdeckte, dass Lego mittlerweile in einer Krise steckte. Eingeschüchtert vom Siegeszug der Computerspiele, hatten die Manager den Glauben an ihre Produkte weitgehend verloren. Kinder wollen nicht mehr bauen, hieß es jetzt, vielleicht können sie es auch nicht mehr.

Die Aufmerksamkeit der Manager galt mehr der haus-eigenen Computerspielabteilung und neuen Legoland-Parks in England, im bayerischen Günzburg, in Kalifornien. Doch diese Parks schrieben Verluste, einige Elektronikprodukte kamen trotz teurer Entwicklungskosten nie auf den Markt. Lego hatte seinen Markenkern verloren, seine Seele.

Als 2003 kein neuer „Star Wars“-Film in die Kinos kam und der Verkauf von „Star Wars“-Spielzeug einbrach, ließen sich die Probleme nicht mehr vertuschen. Lego rutschte in die roten Zahlen, die Zahlungsunfähigkeit drohte. „Das Lego-Reich begann auseinanderzubrechen“, schreibt der US-Wissenschaftler David C. Robertson in „Das Imperium der Steine“ (Campus Verlag), einem neuen Management-Lehrbuch über Lego.

In dieser Situation wurde Jørgen Vig Knudstorp, damals Mitte dreißig, zum Chef ernannt. Bevor er 2001 zu Lego gewechselt war, hatte er als Berater bei McKinsey gearbeitet. Vor allem aber hatte er als junger Mann in einem Kindergarten gejobbt. „Wenn mein Vater sich über mich lustig machen will, dann behauptet er: Alles, was du über Unternehmensführung weißt, hast du in diesem Kindergarten gelernt“, sagt Knudstorp. „Was mein Vater damit meint: Wenn man Kindern indirekt etwas beibringt, indem man mit gutem Beispiel vorangeht, kann man sie für eine Aufgabe begeistern. Man kann in einem Kindergarten einiges über die Dynamik menschlicher Beziehungen lernen.“

Knudstorp musste rund 1200 Mitarbeiter entlassen. Er verkaufte die Legoland-Parks, die Designabteilung in Mailand schloss, Lego konzentrierte sich auf das,

was es am besten konnte: Lego-Steine und die Phantasiewelten, die man daraus bauen kann. Man begann, die Fans zu befragen, die sich auf Internetseiten wie Legopedia austauschen oder via YouTube Amateurfilme mit Lego-Figuren veröffentlichen, darunter grandiose Parodien auf Filmklassiker wie „2001“, „Pulp Fiction“ und „Star Wars“. Fans durften Vorschläge für neue Produkte machen.

Daher gibt es nun Reihen wie „Ninjago“, Kampfdrachen mit Kreissägen an den Klauen, beeinflusst von japanischer Mythologie. Freunden der alten Lego-Ritterburg mag es beim Anblick gruseln, aber Drachen-Experten von fünf Jahren an aufwärts lieben die Viecher. Und die fernsteuerbaren Roboter der Serie „Mindstorms“ könnten nach einer Umschulung vermutlich im Lager der Lego-Fabrik in Billund anfangen.

Andere Neueinführungen richten sich dezidiert an Erwachsene. Mit „Lego Architecture“ kann man Klassiker der Baugeschichte nachbilden, die von Le Corbusier entworfene Villa Savoye zum Beispiel, aber auch das Brandenburger Tor. Diese Sets, edel verpackt, werden sogar in Museumshops verkauft. Wer Retro-Futurismus vorzieht, bekommt aber auch den „Star Wars“-Todesstern, 3803 Einzelteile, 420 Euro.

Die Zusammenarbeit mit Hollywood wurde auf andere Studios ausgeweitet, um die Abhängigkeit von „Star Wars“ zu verringern. In diesem Jahr feierten „Die Simpsons“ ihre Premiere als Lego-Figuren, die Macher der Zeichentrickserie produzieren im Gegenzug eine Episode in Lego-Anmutung.

Die Wende gelang. Unter Knudstorphs Führung stiegen Umsatz und Gewinn von Jahr zu Jahr. Lego, noch immer im Besitz der Gründerfamilie, ist inzwischen der zweitgrößte Spielzeughersteller der Welt, gleich hinter Mattel, der Heimat der Barbie-Puppe. Quer durch die Generationen gilt Lego wieder als cool.

Es gibt mittlerweile Lego-Kinderkleidung, Hör- und Computerspiele und Lego-DVDs, alles Lizenzprodukte; Lego verkauft dafür nur seinen guten Namen. Doch wie weit kann man eine Marke dehnen, ohne dass das Image des Hauptprodukts leidet?

Die meisten Anfragen für Kooperationen „lehnen wir ab“, sagt Knudstorp. Lego habe keine Ambitionen, ein Unterhaltungskonzern zu wer-

den. „Wir sehen uns selbst als Bausteinhersteller. Das ist das, was wir können. Für alles andere haben wir Partner.“

Als Knudstorp das Angebot aus Hollywood bekam, bei einem Kinofilm einzusteigen, sagte er zu. Lego diktierte die Bedingungen. Finanziell: Lego kassiert vom ersten Tag an einen hohen Prozentsatz der Erlöse. Und inhaltlich? „Ich wollte nicht, dass die Filmemacher mit Lego Mist bauen – oder dass wir Mist beim Film bauen“, sagt Knudstorp.

„The Lego Movie“, coproduziert vom „Harry Potter“-Studio Warner Bros., vereint ein Star-Ensemble: Batman, Superman und Gandalf aus „Der Herr der Ringe“ treten auf, außerdem Shakespeare und Abraham Lincoln – alles Lego-Männchen. Es gibt sogar einen Lego-Gott mit weißem Bart, im US-Original hat er die Stimme von Morgan Freeman. Die Heldentruppe rebelliert gegen ein größensinniges Lego-Männchen namens President Business, das mit Gewalt Ordnung in das Chaos der Klötzchenwelt bringen will. Der Lego-Film ist ein ironisch gebrochener Aufruf zur Anarchie, inszeniert von Marketing-Profis.

Obwohl der Film komplett am Computer entstanden ist, wirkt er wie ein handgemachter Lego-Clip auf YouTube: Wenn in einer Szene ein Wassertank platzt, fallen blaue Lego-Steine heraus. Auch „Star Wars“ wird parodiert: Ein Monster verschluckt das berühmte Raumschiff des Piloten Han Solo. Es gibt viele rasante Kampfsequenzen mit schwebenden Polizeiautos und fliegenden Eismaschinen, mit Cowboys und Piraten. Die Szenen

lassen sich mit den passenden Lego-Sets zu Hause nachspielen. Fast alle Kreaturen und Objekte bietet Lego seit ein paar Monaten zum Nachbauen an.

Sogar eine Liebesgeschichte zwischen dem Lego-Männchen Emmett und einem burschikosen Lego-Weibchen wird im Film angedeutet; am Ende kommt es zum Äußersten: Die beiden halten Händchen.

Dass überhaupt auch eine Frau im Film vorkommt, ist den Strategen von Lego zu verdanken. In den nächsten Jahren wollen sie mehr Mädchen als Kunden gewinnen. Zurzeit ist das Angebot für diese Zielgruppe noch etwas unterkomplex: Höhepunkt der Reihe „Lego Friends“ ist ein lila Ponyhof.

Der Liebe zu Lego kann auch diese Katastrophe nichts anhaben.

MARTIN WOLF



„Lego Friends“-Bausatz



„Star Wars“-Lego



„Disney Princess“-Lego



Animation: Lego-Fakten – Stein für Stein

spiegel.de/app122014lego
oder in der App DER SPIEGEL