

KONZERNE

Attacke von Lara Croft

Im Klötzchen-Imperium der Firma Lego wackelt es. Zum zweiten Mal in der Nachkriegsgeschichte schreibt der dänische Spielwarenkonzern rote Zahlen und muss Mitarbeiter entlassen.

Kjeld Kirk Kristiansen glaubte, allen Grund zum Feiern zu haben. „Das Blatt hat sich gewendet, und die schwarzen Wolken sind verzogen“, freute sich der Chef des Spielzeugkonzerns Lego. Hoffnungsfroh lud der Enkel des Firmengründers alle Mitarbeiter zu einem besonderen Ereignis ein: „Die Umstrukturierung ist abgeschlossen“ – am 17. Juni „feiern wir die neue Lego Company“.

Nur sechs Monate später ist die Jubelstimmung verflogen, und die neue Company muss sich mit alten Problemen herumschlagen. Bei einem zu erwartenden Verlust von bis zu 130 Millionen Mark muss das dänische Klötzchen-Imperium den Start in das neue Millennium als schlechtestes Jahr seiner Geschichte verbuchen.

Und statt kräftiger Umsatzsteigerungen, die Kristiansen noch Mitte des Jahres erhofft hatte, registriert Lego einen Rückgang des Geschäfts um voraussichtlich rund acht Prozent. Von seinem Ziel, den Umsatz bis zum Jahr 2005 auf mindestens fünf Milliarden Mark zu verdoppeln, ist der Spielzeugriese weiter denn je entfernt.

„Wir waren zu optimistisch“, revidiert der Firmenchef nun kleinlaut seine Prognosen. Trotz aller Verbesserungen, mahnt Kristiansen die Belegschaft, seien die Verwaltungsstrukturen bei Lego immer noch zu komplex und die Entscheidungswege zu lang. Die Folge: Weitere 300 Stellen werden gestrichen, nachdem bereits vorher mehr als tausend Jobs weggefallen waren. Die Firma müsse „lernen, neue Ideen in gute Geschäfte umzuwandeln“.

Genau daran hapert es. Zwar hat das traditionsreiche Familienunternehmen in den vergangenen 50 Jahren mehr als 200 Milliarden Plastikklötze verkauft. Für rund 300 Millionen Menschen in aller Welt, rechnet Kristiansen, 52, stolz vor, seien die bunten Noppensteine ein fester Bestandteil der Kindheit gewesen – und für viele Erwachsene besitzt das Spielzeug aus dem Lego-Land auch heute noch Kultstatus.

Für den Norweger Jostein Gaarder etwa, Autor des Philosophie-Bestsellers „Sofies Welt“, sind die Lego-Klötze das „genialste Spielzeug der Welt“. Der Kanadier Douglas Coupland, Autor des Romans „Generation X“, behauptet kühn: „Die universelle Sprache heißt weder Englisch noch Microsoft, sondern Lego.“

Doch die Kids von heute verstehen eher die Sprache von Microsoft und stürzen da-

mit das „Lego-Universum“, so der Firmenslang, in schwere Turbulenzen. Denn statt mit Plastikklötzchen zu bauen, hocken immer mehr Neun- oder Zehnjährige vor dem Computer und brausen mit virtuellen Formel-1-Wagen über den Monitor, kämpfen in der Rolle des virtuellen Power-Girls „Lara Croft“ gegen Bösewichte oder suchen auf dem Gameboy nach „Pokémons“.

Mit ständig neuen und immer schneller wechselnden Spezialbaukästen versucht der Konzern seit Jahren, dem Abwärtssog zu entgehen, selbst Figuren auf der Grundlage von Disney-Helden wie „Winnie

Puuh“ oder von Hollywood-Legenden wie „Star Wars“ bevölkern inzwischen das Lego-Land – und demnächst gibt es auch „Harry Potter“ als Lego-Figur.

Mehr als 200 Neuheiten brachte die Firma 1999 auf den Markt. Doch dauerhafter Erfolg stellte sich nicht ein. Stattdessen stiegen vor allem die Kosten.

Intern blieb dagegen zu lange alles beim Alten. Trotz diverser Fitnessprogramme, die allein im vergangenen Jahr 155 Millionen Mark verschlangen, muss die Firma weiter abspecken. „In einem Konzern, der so an Erfolg gewöhnt ist“, stöhnt der Lego-Enkel, „ist es schwer, Veränderungen in Gang zu bringen.“

Noch Mitte der neunziger Jahre zählte die Lego-Sippe mit einem Vermögen von rund acht Milliarden Mark zu den reichsten und populärsten Familien Dänemarks – auch wenn die Kristiansens längst einen Teil ihres Vermögens in Schweizer Steuerparadiese ausgelagert haben. Über die Holding Kirkbi ist die Familie unter anderem auch im Immobiliengeschäft und im Brillenhandel tätig.

Lego-Freizeitpark
(in Kalifornien)



Entstanden ist der Weltkonzern aus einer kleinen Tischlerei, die Firmengründer Ole Kirk Christiansen 1916 im damaligen Hundert-Seelen-Dorf Billund gekauft hatte. Zunächst dachte niemand an Spielzeug. Erst in der Wirtschaftskrise Ende der zwanziger Jahre kam der Tischler auf die Idee, aus Holzabfällen Miniaturmöbel für Puppenstuben zu bauen. Das Holzspielzeug, seit 1934 unter dem Namen Lego (aus den dänischen Worten „leg godt“ – „Spiel gut“) im Handel, erwies sich als Knüller.

Bald übernahm Godtfred Kirk Christiansen, der zweitjüngste Sohn des Firmengründers, die Aufgabe, neue Produkte zu entwickeln. Doch die treibende Kraft blieb der Vater, ein zutiefst frommer und gottesfürchtiger Mann, dessen Einfluss weit über seinen Tod hinaus das Betriebsklima in Billund prägte. Noch in den fünfziger Jahren begann die Morgenschicht in den Fabriken mit einer Andacht. Und der erste Personalchef war nicht zufällig ein Pfarrer.

Gegen den Widerstand seines Sohnes setzte der Patriarch durch, dass Lego 1947 als erstes Unternehmen in Dänemark eine Maschine zur Herstellung von Plastikspielzeug anschaffte. Damit begann der Weg in die bunte Klötzchen-Ära. Die zunächst ganz einfachen Plastikquader wurden mittels Röhren und Noppen so verfeinert, dass sie 1958 ein Patent bekamen, mit dem die Firma unliebsame Konkurrenz lange Zeit vom Markt fern halten konnte.



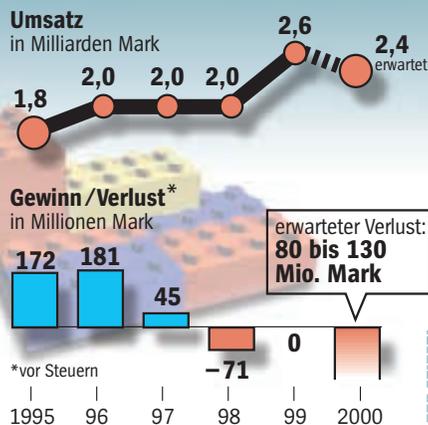
Lego-Chef Kristiansen
„Wir waren zu optimistisch“

Zunächst jedoch verkauften sich die Steine mehr schlecht als recht, und der Junior sah seine Skepsis bestätigt. Doch Mitte der fünfziger Jahre, als die Lego-Steine auch in deutschen Geschäften auftauchen, begann der Siegeszug. 1960 stellte Godtfred Kirk Christiansen die Produktion von Holzspielzeug endgültig ein.

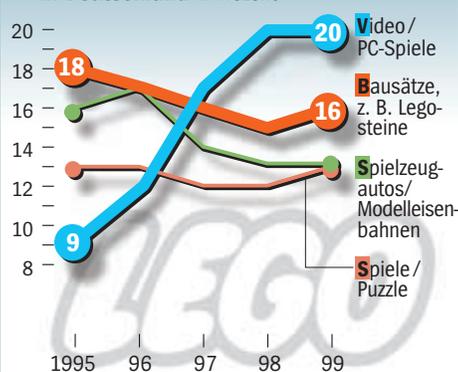
Als er 1979 die Führung an seinen Sohn Kjeld Kirk Kristiansen, in der Firma nun KKK genannt, weitergab, war aus der kleinen Firma ein multinationaler Konzern geworden, der heute in mehr als 130 Ländern vertreten ist und nun auch ins Entertainmentgeschäft drängt. So soll nach dem Erfolg der Lego-Parks in Dänemark, England und Kalifornien bis zum Jahr 2002 auch eine Vergnügungsstätte im bayerischen Günzburg eröffnet werden. Weitere Parks sollen folgen.

Im Gegensatz zur globalen Präsenz stand bis vor kurzem die Führung des Unternehmens. Hartnäckig hatte der Senior Veränderungen blockiert. Fast verlor sein Sohn dabei die Lust an der Arbeit. Erst als der Senior 1995 starb, blühte KKK wieder auf und machte sich an die Sanierung der wuchernden Verwaltung, in der allein 600

Schwere Zeiten im Legoland



Marktanteile von Spielzeugarten in Deutschland in Prozent



verschiedene Computersysteme die interne Kommunikation bremsen.

Ein Gutachten der Unternehmensberatung McKinsey wies schon 1996 den Weg. Doch erst als der Konzern 1998 zum ersten Mal in der Firmengeschichte in die roten Zahlen rutschte, machte KKK richtig

Druck. Aus 30 Verkauforganisationen, die jede ihr eigenes Planungs- und Marketingbudget hatten, wurden 7. In Europa, wo Lego früher 14 Verkaufsgesellschaften unterhielt, blieben nur die Büros in London, Mailand und München übrig. Einige Hierarchieebenen waren komplett überflüssig, von 75 Vizepräsidenten, die Lego weltweit beschäftigte, behielten nur 40 ihren Job.

Zunächst fand KKK wenig Zustimmung für seine harten Schnitte. Denn bis Mitte der Neunziger hatte sich Lego durchaus erfolgreich gegen den Zeitgeist sperren können. Hightech-Jojos und Furbys kamen und gingen – doch Lego, so schien es, fand immer seine Anhänger, erst in Europa und Amerika, dann in Asien und zuletzt sogar in Russland, das 1997 in die Gruppe der zehn größten Absatzmärkte für Lego aufrückte.



Lego-Konkurrenz Videospiele: Dramatische Veränderungen

Der Boom in den neuen Absatzregionen und die ersten Erfolge interner Schlankheitskuren verdeckten aber nur, dass in den Kinderzimmern dramatische Veränderungen stattfanden, die weit mehr als ein saisonaler Trend waren. Innerhalb weniger Jahre degradierten Video- und Computerspiele viele traditionelle Warengruppen im Spielzeughandel zu Nischenprodukten, während die Elektronikabteilung weiter stark wächst.

In aller Eile machte sich Lego deshalb daran, die Klötzchenwelt mit der virtuellen Spielwelt zu verbinden. Um auch die PC-Generation zu überzeugen, wies KKK seine Ingenieure an, „Intelligenz in die Bauklötze zu stecken“ und Computerspiele mit Lego-Motiven zu entwickeln. Als die Hightech-Serien „Mindstorms“ und „Cybermaster“ 1998 in den USA und später auch in Deutschland auf den Markt kamen, galten sie als Sensation. Mit diesen Baukästen können die Kids aus Legosteinen Mini-Roboter bauen, die über einen PC programmiert und ferngesteuert werden können.

Mit Preisen von rund 450 Mark übersteigt der Einstieg in die neue Lego-Welt, die auch noch einen PC im Kinderzimmer voraussetzt, allerdings das Taschengeldbudget vieler Jugendlicher. Eine deutliche Preissenkung soll jetzt im Weihnachtsgeschäft den Absatz ankurbeln.

Auch Kristiansen ahnt, dass er mit bunten Klötzchen den Umschwung nicht schaffen kann. Zunehmend setzt er deshalb auf Lizenzhandel: Kinderkleidung, Schuhe, Taschen und Uhren mit dem Lego-Label gibt es schon.

Aber nicht immer klappt die Kooperation. Ein von General Motors geplanter Mini-Van mit einem Lego-Spieltisch wurde erst einmal verschoben. Die Kids, so die Sorge, könnten sich an den harten Klötzchen verletzen.

KLAUS-PETER KERBUSK