

NZZ

Dänischer Spielzeughersteller

Legos Erfolg ist nicht von dieser Welt

Der neue «Star Wars»-Film füllt auch die Kassen des Lego-Konzerns, der von Rekord zu Rekord eilt. Dies war nicht immer so: Vor einem Jahrzehnt standen die Dänen vor der Frage von Sein oder Nichtsein.

von Ingrid Meissl Årebo, Stockholm
31.12.2015



Der kürzlich angelaufene siebte «Star Wars»-Film klingelt hell in den Kassen des dänischen Spielzeugriesen. (Bild: Keystone / AP)

Unter dem Weihnachtsbaum mag auch dieses Jahr das eine oder andere Kind eine Träne der Enttäuschung verdrückt haben, weil in keinem der Pakete die sehnlichst gewünschten Klötzchen drin waren. Schuld daran war oft nicht das Christkind. Vielmehr verzeichnete Lego Probleme, alle Wünsche zu erfüllen. Im Herbst musste die Nummer eins auf dem Spielzeugmarkt mitteilen, dass in Europa die hohe Nachfrage nach Bausätzen aus beliebten Serien nicht voll befriedigt werden könne. Trotz voll ausgelasteten Produktionskapazitäten klafften in den Regalen vieler Spielzeuggeschäfte deshalb Lücken.

Vom Erfolg überrollt

Da der dänische Konzern mit dem Weihnachtsverkauf mehr als die Hälfte seines Gesamtumsatzes erzielt, werden die Lieferengpässe Spuren im kommenden Geschäftsabschluss hinterlassen. Dennoch besteht kein Zweifel, dass Lego auch für 2015 Rekordergebnisse ausweisen und den seit einem Jahrzehnt dauernden Höhenflug weiterführen wird. Bereits im ersten Halbjahr 2015 hatte der Umsatz um 23% auf 14,1 Mrd. dKr. (2 Mrd. Fr.) und der Reingewinn 31% auf 3,6 Mrd. dKr. zugelegt, was eine beneidenswerte Betriebsmarge von 32,6% ergibt – und dies wohlgerne im Vergleich zu einem Vorjahr, in dem erstmals ein eigener Lego-Film über die Kinoleinwände flimmerte und den Umsatz dank Lizenzentnahmen, «Movie»-Bausätzen und Videospielen steigerte.

Auch jetzt profitiert man wieder im grossen Stil von einem Blockbuster: Der kürzlich angelaufene siebte «Star Wars»-Film klingelt hell in den Kassen des Spielzeugriesen. Dass sich die Weltraum-Saga zur Goldgrube

entwickeln würde, konnte niemand ahnen, als die Dänen 1999 eine Lizenz zur Herstellung von «Star Wars»-Bausätzen erwarben.

Die Erfolgsstory ist jedoch alles andere als selbstverständlich. Zu Beginn des neuen Millenniums war unklar, wohin es gehen würde. Der im dänischen Billund beheimatete Konzern kämpfte ums Überleben nach einer Reihe strategischer Fehlentscheide, als etwa klassische Serien wie Duplo aus dem Programm genommen wurden. Zudem hatten Computerspiele die bunten Klötzchen aus vielen Kinderzimmern verdrängt.

Innovativ, global und digital

2004 übernahm der frühere McKinsey-Berater Jörgen Vig Knudstorp das Ruder des sinkenden Schiffs, welches im Jahr zuvor ein Minus von 1,07 Mrd. dKr. (damals rund 220 Mio. Fr) eingefahren hatte. Dank einem rigorosen Restrukturierungsprogramm, der Rückbesinnung auf Kernprodukte und der Ergänzung des Sortiments durch Themen wie Harry Potter konnte Knudstorp das Leck flicken und den Kurs des Schiffs, dessen Kapitän er heute noch ist, wieder auf Wachstum setzen. Im Herbst 2014 gelang es Lego, die bisherige Nummer eins der Welt, Mattel, zu überrunden. In Billund ist man sich bewusst, dass die Macht nicht ohne harte Arbeit und das Wechselkurs-Glück nicht immer aufseiten Legos bleiben wird: In den letzten Jahren profitierte man von der Schwäche der an den Euro gekoppelten Krone.

Das urdänische Unternehmen soll künftig von fünf globalen Hauptsitzen aus von einem Managementteam geführt werden, das zur Hälfte international rekrutiert ist. Milliardeninvestitionen in Fabriken in Dänemark, Tschechien und Mexiko sowie neue Produktionsstätten in Ungarn und China sollen die Nachfrage auf den jeweiligen Kontinenten befriedigen und Lieferengpässe vor Weihnachten verhindern. Grosse Herausforderungen stellen zudem die Innovationskraft – der Katalog erhält jedes Jahr 60% neue Produkte – sowie der Brückenschlag zwischen traditionellen physischen und digitalen Welten dar. Um wertvolle Inputs für die Designerteams zu gewinnen und die Wünsche der Anwender zu erfahren, sammelt Lego Erfahrungen mit jährlich Zehntausenden von Kindern in lokalen Communities.

Über den Verkaufserfolg der bunten Bausteine freuen sich nicht zuletzt die Nachfahren des Schreiners Ole Kirk Kristiansen, der die Firma 1932 gegründet hatte. Heute halten der Enkel Kjeld und dessen drei Kinder den Milliardenkonzern via die Holding Kirkbi (75% der Aktien) sowie den Lego-Fonds (25%). Damit sind die Kirk Kristiansens Dänemarks reichste Familie: Die Wirtschaftszeitung «Berlingske Business» schätzt den Wert des Lego-Imperiums auf 122,7 Mrd. dKr. (17,8 Mrd. Fr.).

Urenkel im Vormarsch

Eine operative Rolle im Konzern spielt die Gründerfamilie nicht mehr. Der 68-jährige Kjeld zog sich vor einem Jahrzehnt auf zentrale strategische Posten zurück und leitete einen Generationswechsel ein. Sein Sohn Thomas (36), der mit seiner Frau eine Pferdezucht betreibt, ist sukzessiv mit immer bedeutenderen Aufgaben betraut worden. «Berlingske Business» spekuliert, dass er spätestens 2017 den Vizevorsitz im Lego-Konzern übernehmen werde, das gewichtigste Mandat seines dann 70-jährigen Vaters. Den täglichen Betrieb will der Lego-Erbe ohne Managementenerfahrung jedoch Externen überlassen – eine Lehre aus der operativen Zeit seines Vaters, die fast zum Untergang des Familienbetriebs geführt hätte.

Kommentare:

- Amo Fuchs

Regale füllen.

Vor 30-40 Jahren arbeitete ich in eine Batterie-Firma. Der Fabrikationsleiter (der etwas von Kinsez hörte, gabs die schon damals?) der Autobatterien produzierte noch und noch, während dem ganzen Sommer, bis zum waren alle Regale leer

Andreas Inderbitzin vor

Es ist schön zu sehen, dass LEGO wohl noch einige Zeit überleben wird. In einer Zeit, wo Kinder kaum noch draussen spielen, in ihrem ganzen Leben wohl nie eine Baumhütte bauen und nie einen Nagel eingeschlagen oder ein Brett zersägt haben werden, wird LEGO als Spielzeug umso wichtiger. In einer Gesellschaft wo das Erschaffen, speziell das Erschaffen von realen Gegenständen von Hand, immer mehr in den Hintergrund rückt,

kann LEGO einen wichtigen Beitrag gegen die Ver-Akademisierung der Gesellschaft leisten. Geistige Fähigkeiten, Beherrschung von IT, Studium an Hochschulen ist wichtig und richtig. Dies gilt aber nur, wenn diese Jugendlichen den Bezug zur realen, physischen Welt nicht vollends verloren haben und begreifen, dass die Welt nicht nur aus Nullen und Einsen besteht.

Also weiter so, LEGO. Ich wünsche der Firma auch weiterhin viel Erfolg.