

Fallstudie 9

LEGO im Jahr 2003

2003 ist für die LEGO Gruppe ein richtig schlechtes Jahr. Der Nettoumsatz ist um 26% geringer als im Jahr zuvor ausgefallen, der Verkauf von Spielzeug sogar um 29%. Das Jahresergebnis vor Steuern weist einen Verlust von 1,4 Mrd. Dänische Kronen (188 Mio. Euro) aus. CEO Kjeld Kirk Kristiansen, Enkel des Gründers, der das Unternehmen in den letzten 25 Jahren geleitet hat, ist sich im Klaren, dass jetzt etwas geschehen muss. Um die Probleme in den Griff zu bekommen, sucht er zunächst nach einem Nachfolger. Die Wahl fällt auf den 34-jährigen Jorgen Vig Knudstorp, einen ehemaligen Managementberater, der seit 2001 bei LEGO als Leiter für strategische Entwicklung und seit 2003 als CFO (Chief Financial Officer) tätig ist. Knudstorp übernimmt im Herbst 2004 die Gesamtleitung.

Ende 2003 hat die Geschäftsleitung noch unter der Führung von Kristiansen eine Änderung der Geschäftspolitik beschlossen und eine Reihe konkreter Maßnahmen eingeleitet, mit dem Ziel, wieder eine stabile Basis für die weitere Entwicklung des Unternehmens zu schaffen.

Bei seinem Amtsantritt als CEO steht Jorgen Vig Knudstorp daher vor großen Herausforderungen. Als ehemaliger Berater bei McKinsey hat er zwar gelernt, Stärken und Schwächen eines Unternehmens rasch zu erfassen. Daher ist ihm schon seit einiger Zeit klar, dass die Dinge bei LEGO nicht gut stehen. Aber jetzt stellt sich die konkrete Frage, wie man das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs bringt. Er wird sich auch mit der operativen Umsetzung von Maßnahmen herumschlagen müssen.

Geschichte des Unternehmens

1916 übernimmt der Schreiner Ole Kirk Christiansen in Billund (Dänemark) eine alt eingesessene Werkstatt für Holzverarbeitung. Er beginnt, für die Bauern der Region Möbel herzustellen und sie beim Bau von Häusern zu unterstützen. 1924 wird seine Wirkungsstätte ein Opfer der Flammen. Christiansen lässt sich von diesem Schicksalsschlag jedoch nicht entmutigen. Er baut eine neue und sogar größere Werkhalle. Doch kurz darauf beschert ihm die große Wirtschaftsdepression neue Schwierigkeiten. Da die herkömmlichen Aufträge ausbleiben, entschließt sich Christiansen, künftig auch Holzspielzeug herzustellen. Damit erzielt er einen bescheidenen Erfolg. Nachdem sein Sohn Godtfred Kirk Christiansen ebenfalls ins Geschäft eingetreten ist, geben sie ihrem Unternehmen 1934 den neuen Namen LEGO, was auf Dänisch so viel wie «spiel gut» (Leg godt) heißt. 1949 stellt LEGO nach einem Patent des Engländers Hilary Harry Fisher Page das erste Spielzeug aus Kunststoff her, die «Automatic Binding Bricks». Diese Kunststoff-Bauklötze, hergestellt aus Cellulose-Azetat, lassen sich stapeln und zugleich fest miteinander verbinden. Daraus werden später die legendären «LEGO Bausteine», die noch heute die Grundlage des 1958 eingeführten LEGO Bausystems bilden.

Die meisten Fachleute sind zwar noch davon überzeugt, dass Plastikspielzeug niemals wird das Holzspielzeug ersetzen können. Aber die modernen LEGO Bausteine werden zum großen Verkaufserfolg. 1960 zählt das Unternehmen bereits 450 Mitarbeitende. Das LEGO System wird laufend ausgebaut. Bald kann man mit den LEGO Bausteinen auch Autos und Lastwagen mit Motoren bauen, und ein besonderes System für Vorschulkinder wird entwickelt. 1966 kommt die LEGO Bahn auf den Markt, ein Produkt, das sich als besonders erfolgreich erweist. 1968 entsteht in Billund der erste Legoland Park, in dem kunstvolle Modelle aus LEGO Bausteinen ausgestellt sind. Schon im ersten Jahr verzeichnet man mehr als 600 000 Besucher. Später kommen weitere Parks in England (Windsor), in den USA (Kalifornien) und in Deutschland hinzu. In kurzen Abständen kommen weitere neue Produkte auf den Markt. 1969 entsteht «Duplo», ein System mit größeren Bausteinen für kleinere Kinder (die aber mit den bisherigen LEGO Bausteinen verbunden werden können). Dann folgen Puppenstuben mit Möbeln und Schiffe mit Bootskörpern, die tatsächlich auf dem Wasser schwimmen. Um 1970 beschäftigt das Unternehmen bereits mehr als 900 Mitarbeitende. Etwa um diese Zeit tritt auch Kjeld Kirk Kristiansen (die abweichende Schreibweise seines Familiennamens ist auf einen Fehler in der Geburtsurkunde zurückzuführen), ein Vertreter der dritten

Generation, ins Unternehmen ein. Er widmet sich zunächst dem Aufbau neuer Produktionsstätten und gründet eine Abteilung für Forschung und Entwicklung. Zugleich erscheinen auf dem Markt weitere Produktneuheiten. 1974 entstehen die ersten Mitglieder der «LEGO Family», einer Serie von kleinen Menschenfiguren. 1975 folgt die «Experten-Serie» (später «LEGO-Technik»), ein Angebot für ältere und erfahrenere LEGO Baumeister, bei dem sich mit Bremsen, Kupplungen, Achsen, Hebeln und Antriebsgelenken realistische Modelle bauen lassen. 1979 folgt «LEGO Space», eine Serie von Astronauten, Raketen, Mond-Geländewagen und Raumschiffen. Fast zur gleichen Zeit kommt auch «Fabuland» auf den Markt, eine Fantasie-Serie für jüngere Kinder. Kurz darauf «Scala», kleine mit Schmuck behängte Figuren, gedacht als Spielzeug für junge Mädchen. Im gleichen Jahr übernimmt Kjeld Kirk Kristiansen als Präsident und CEO die Leitung des Unternehmens. 1980 wird das «Educational Products Department» gegründet mit dem Ziel, die erzieherischen Möglichkeiten des Spielzeugs besser sichtbar zu machen (später wird daraus «LEGO Dacta»). Ab 1984 kommt es zu einer Zusammenarbeit mit dem MIT (Massachusetts Institute of Technology) mit dem Ziel, eine am MIT entwickelte Programmiersprache für LEGO Produkte nutzbar zu machen (der kommerzielle Durchbruch außerhalb schulischer Anwendungen bleibt jedoch aus). 1989 entsteht in der Schweiz eine Produktionsstätte und eine zweite in Jütland, Dänemark, in der vor allem LEGO Pneus hergestellt werden. Auf dem Markt erscheinen weitere neue Produkte wie etwa die Serien «Städtebau», «Piraten» und «Autorennen». 1990 stößt LEGO als einziges europäisches Unternehmen in die Gruppe der zehn größten Spielzeugfabriken der Welt vor. Das LEGO Angebot wird immer vielfältiger. Die Minifiguren gibt es inzwischen in verschiedenen Farben und mit unterschiedlichen Gesichtsausdrücken. LEGO Piraten tragen Bärte und Sonnenbrillen. Ende der 1990er Jahre erscheinen die ersten lizenzierten LEGO Produkte. Von Drittfirmen hergestellte Kleider und Schulmaterialien mit dem LEGO Markenzeichen kommen auf den Markt. Zugleich gibt es neue Produkte in Anlehnung an erfolgreiche Filme wie Star Wars, Spider-Man, Harry Potter und Jurassic Park. Auch die «Bionicle»-Figuren und «LEGO4Juniors» sowie «LEGO Mindstorm» (Roboter Bau-system, das Jugendliche an einem PC selber programmieren können) werden Ende der 1990er Jahre lanciert. 2003 erscheint mit LEGO Basketball eine weitere Serie und mit «Clíkits» ein völlig neues System, das sich vor allem an Mädchen richtet.

Finanzielle Entwicklung des Unternehmens

Während Jahrzehnten kann die LEGO Gruppe ein stetiges Wachstum verzeichnen. Die Kunststoff-Bausteine haben über viele Jahre hinweg nur wenig Konkurrenz. Bis Ende der 1970er Jahre konstruieren die Kinder mit den flexibel kombinierbaren LEGO Bausteinen ihre eigenen Häuser und Fahrzeuge. 1978 erreicht LEGO einen Umsatz von etwa 1 Mrd. Dänische Kronen. Im nun folgenden Jahrzehnt richtet sich das Unternehmen global aus und erreicht bereits 1988 einen Umsatz von rund 5 Mrd. Kronen. Mitte der 1990er Jahre verlangsamt sich das Wachstum und 1998 verzeichnet das Unternehmen den ersten Verlust der Firmengeschichte (300 Mio. Kronen), und zwar obwohl zuvor die Marke LEGO auf Geschäfte außerhalb des Spielzeugmarktes (z.B. Bücher, Kleider, Uhren, Filme, Computerspiele) ausgeweitet worden ist. Aber um die Jahrtausendwende zeichnet sich wieder ein starkes Wachstum ab. Dieses ist hauptsächlich zurückzuführen auf die steigende Nachfrage nach lizenzierten Produkten sowie auf die lukrativen Kooperationen mit Disney und anderen Filmproduzenten (Spider-Man, Harry Potter, Star Wars usw.). Dadurch gelingt es, sich etwas Luft zu verschaffen und erneut Gewinn zu erzielen. LEGO scheint sich im Digitalzeitalter gut behaupten zu können. Mit einem steten Strom an neuen Produkten passt man sich gut an die Veränderung in der Branche an und erzielt damit drei Viertel des jährlichen Umsatzes. Im Jahre 2000 werden die klassischen LEGO Bausteine von der amerikanischen Zeitschrift Fortune zum «Spielzeug des Jahrhunderts» ernannt.

Als Knudstorp 2004 die Leitung übernimmt, sieht es daher oberflächlich betrachtet nicht so aus, als wäre das Unternehmen in Schwierigkeiten. LEGO ist der viertgrößte Spielwarenhersteller der Welt und erzielt einen Umsatz von 1 Mrd. Euro mit Produkten, die vom klassischen LEGO Baustein bis zum Robotersystem «Mindstorm» reichen. Aber eine genaue Analyse der Finanzsituation fördert etwas anderes zutage. Während drei von sechs Jahren zwischen 1998 und 2003 hat LEGO Geld verloren. Die Verkäufe sind 2003 um 30% eingebrochen, und im laufenden Jahr zeichnet sich ein weiterer dramatischer Rückgang ab. Schätzungen ergeben, dass man täglich 250 000 Euro Verlust hinnehmen muss.

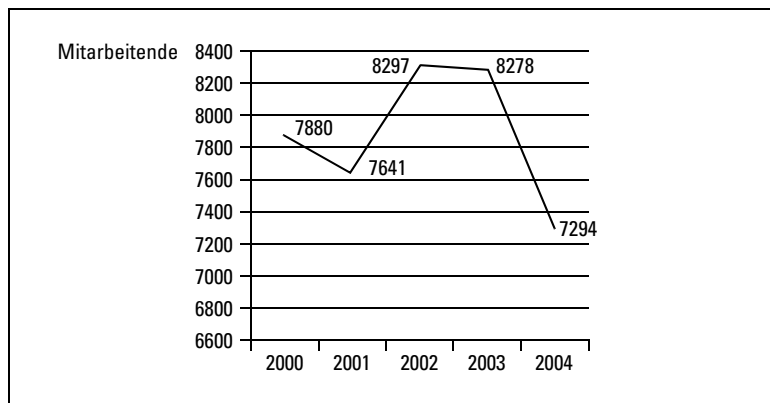
Organisation und Geschäftsleitung

2003 erfolgen Änderungen in der Organisation und in der Geschäftsleitung. Im November treten Jorgen Vig Knudstorp (Corporate Affairs) und Jesper Ovesen (Corporate Finance) in die Geschäftsleitung ein, die damit auf vierzehn Mitglieder anwächst. Doch schon im Dezember des gleichen Jahres beschließt man, die drei europäischen Vertriebsregionen zu einer zusammenzulegen sowie den Bereich Corporate Development aufzuheben und die Aufgaben anderen Bereichen zuzuordnen. Die Geschäftsleitung wird auf neun Mitglieder reduziert.

Human Resources

Dem Human Resources Management wird bei LEGO seit jeher große Bedeutung beigemessen. Das Unternehmen legt Wert darauf, seiner sozialen Verantwortung gerecht zu werden. Etwa 3% der Arbeitsplätze sind mit Personen besetzt, die nicht voll arbeitsfähig sind. Für sie gelten besondere Arbeitsbedingungen. Im Jahre 2000 wird das Performance Management System, eine Form der Führung mit Zielsetzung, eingeführt. Das System sieht auch individuelle Entwicklungspläne für Mitarbeitende vor, ausgerichtet auf Produktivität und Kundenzufriedenheit. Im Jahre 2003 wird ein globaler Ausschuss für die Zusammenarbeit innerhalb der LEGO Gruppe eingesetzt, der aus 17 Mitarbeitenden aus aller Welt besteht, welche die bedeutenden Märkte wie die USA, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, die Tschechische Republik, Australien, die Schweiz und Dänemark vertreten sollen.

Infolge der schwierigen Geschäftslage kommt es zwischen 2003 und 2004 zu rund 1000 Entlassungen.



	Produktentwicklung
--	---------------------------

Über die Jahre hat es in der LEGO Gruppe einen steten Strom von neuen Produkten und Angeboten gegeben. Im Unternehmen ist man stolz auf die «Innovationsküche», wie die Abteilung «Produktentwicklung» auch etwa genannt wird. In letzter Zeit hat man allerdings mit neuen Produkten immer weniger Gewinn erzielt. Zudem hat jede zusätzliche Generation von Produkten die Komplexität der Abläufe erhöht. Während etwa zu Beginn die Kunststoff-Bausteine nur in den Grundfarben rot, blau, grün und gelb erhältlich waren, gab es sie später in über 100 Farbnuancierungen. Mit anderen Worten: Während am Anfang die einfache Schachtel mit LEGO Bausteinen steht, gibt es heute ein weites, vielfältiges Sortiment (z.B. acht Piraten mit zehn Typen von Beinen in verschiedenen Positionen). Diese Feingliedrigkeit und Detailversessenheit ist Ausdruck einer Firmenkultur, die handwerkliche Sorgfalt betont, den Kosten jedoch nur geringe Aufmerksamkeit schenkt. Die Designer von LEGO entwickeln neue Produkte, ohne dabei viel Gedanken an Dinge wie Material- und Produktionskosten zu verschwenden. Diese Art sorgloser Kreativität wird in einem globalen Spielzeugmarkt, in dem Kosten vermehrt eine Rolle spielen, zunehmend zum Problem.

Trotz der vielen neuen Produkte, die in den letzten Jahren das Sortiment erweitert haben, sind auch heute noch lediglich 30 Produkte für deutlich mehr als drei Viertel des Umsatzes verantwortlich. Umgekehrt betreffen etwa zwei Drittel der 1500 Lagerartikel Teile, die das Unternehmen heute nicht mehr herstellt.

	Beschaffung
--	--------------------

Weil die Produktentwickler über die Jahre immer wieder nach neuen Materialien suchten, hat die Zahl der Lieferanten bei LEGO über die Jahre stetig zugenommen. Da keine einheitliche Beschaffungspolitik besteht, wählt in der Regel jeder Entwicklungsingenieur seine eigenen Lieferanten aus. Heute arbeiten über 11 000 Lieferanten mit der LEGO Gruppe zusammen. Das sind immerhin fast vier Mal so viele wie beim Flugzeugbauer Airbus. Ein neues Design verlangt oft ein besonderes Material, etwa ein speziell gefärbtes Granulat, von dem man häufig nur gerade ein paar Kilo benötigt, das aber vom Lieferanten in Einheiten von mehreren Hundert Kilo verkauft wird. Das führt nicht selten zu großen Überschüssen, die nie verwendet werden.

	Produktion
--	-------------------

LEGO betreibt in der dänischen Fabrik eine der größten Kunststoffguss-Anlagen der Welt. Sie umfasst über 800 Maschinen, die von hunderten von selbständigen Teams bewirtschaftet werden. Diese erteilen die Produktionsaufträge nach eigenen Bedürfnissen, was es im Unternehmen allerdings erschwert, ein verlässliches Bild von Nachfragebedürfnissen, Lieferfähigkeiten und von der Inventarbewirtschaftung zu gewinnen. Es verwundert denn auch nicht, dass unter diesen Umständen die Ausnutzung der Kapazität bei lediglich etwa 70% liegt und dass ein so fragmentiertes System auch die langfristige Planung extrem erschwert. In der Produktion sind die täglichen Operationen oft etwas chaotisch, nicht zuletzt darum, weil man häufig auf dringende Nachfragen reagieren muss. 2003 stehen Produktionsstätten von LEGO in Dänemark, in der Schweiz¹ und in den Vereinigten Staaten. Im Hinblick auf die Qualitätssicherung kann dies als Vorteil gesehen werden, obwohl die Produktionskosten in diesen Ländern vergleichsweise hoch sind.

	Distribution
--	---------------------

Die 200 größten Kunden von LEGO sind für etwa zwei Drittel des Umsatzes verantwortlich. Doch die Tausenden von Detailhändlern, die insgesamt nur einen Drittel des Umsatzes generieren, werden bei LEGO mit der gleichen Aufmerksamkeit behandelt wie die 200 größeren Ketten. 67% aller Aufträge umfassen weniger als einen vollen Karton. Um die vielen Kleinkunden optimal zu bedienen, hat LEGO ein Inventarsystem mit lokalen Zentren aufgebaut. 26 Logistikanbieter sind mit der Verteilung der Produkte betraut. Allerdings erweist es sich oft als schwierig, das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt ins richtige Verteilzentrum zu bringen. Daher kommt es häufig zu verpassten Verkäufen oder zu hohen Lagerbeständen. Etwa 60% des Umsatzes wird in Europa erzielt und das Weihnachtsgeschäft deckt etwa 40% des Umsatzes ab.

Im Jahre 2003 werden außerdem zwölf neue Testläden eröffnet. Diese eigenen Markenläden sollen den LEGO Produkten eine stärkere Präsenz auf dem Markt verschaffen. Über Ausbaupläne für weitere Läden soll 2004 entschieden werden.

¹ Die Produktionsanlage in der Schweiz ist 2005 geschlossen worden.

	Strategie 2005
--	-----------------------

In einer strategischen Analyse im Jahre 1998 fasst die Geschäftsleitung die zukünftigen Herausforderungen im Spielzeugmarkt auf einer Folie wie folgt zusammen:

- Produktlebenszyklen für Kinderspielzeug nehmen ab (von drei auf zwei Jahre);
- Kinder wachsen schneller aus dem (traditionellen) «Spielalter» heraus;
- starkes Wachstum bei Video- und Computerspielen vs. stagnierende Umsätze bei traditionellen Spielen;
- «offene» selbstgesteuerte Spiele verlieren an Bedeutung;
- Marken gewinnen an Bedeutung;
- Spielzeugfachmärkte: abnehmendes Wachstum (2% 1996 vs. 4% 1995);
- Discounter gewinnen erhebliche Marktanteile (Preis ist entscheidend).

Als Antwort auf diese Analyse beschließt CEO Kristiansen zusammen mit seinem Managementteam die «Strategie 2005». Diese beinhaltet unter anderem folgende Eckpunkte:

- Ziel: jährliches Umsatzwachstum bis 2005 10%;
- Bildung einer Strategischen Geschäftseinheit «LEGO Media» als Antwort auf Computerspiele:
 - CD-ROM basierte Bauanleitungen und Spiele geplant (Hauptkonkurrenten: Nintendo, Sega, Sony/PlayStation);
 - Mindstorm (Verbindung PC und LEGO-System);
 - weitere Entwicklungen in Software, Videos, Musik, Bücher;
- Lancierung einer neuen LEGO-Linie für Mädchen.

Kristiansen fasst seine strategische Vision 2005 wie folgt zusammen: «Wenn wir über Konkurrenz sprechen, dann meinen wir nicht nur das Spielzeug, sondern wir sprechen von den Ausgaben der Familien für die Freizeit der Kinder – hier spielt sich der Markt ab –, und da ist es zutreffend, dass Computer, Videospiele und all diese Hightech-Gadgets viel Umsatz gemacht haben. Das Markenzeichen LEGO soll in wenigen Jahren weltweit das bekannteste bei Familien mit Kindern sein, vor Disney, Sony oder McDonald's.»

	Die Zukunft
--	--------------------

Was sind die Gründe für die Schwierigkeiten von LEGO? Wie kann ein so beliebter Spielzeughersteller so viel Geld verlieren? Ist die immer wichtigere Stellung der Billigproduzenten in China für die Entwicklung verantwortlich? Hat LEGO den Kontakt zum Markt verloren? Sind die Mängel im Service und die Lieferschwierigkeiten Ursache des Umsatzrückgangs? Braucht es neue oder zusätzliche Anstrengungen bei der Markenpflege und beim Markenaufbau? Kann ein Programm zur Kostensenkung die Lösung bringen? Oder zerstören Einschränkungen und mangelnde Ressourcen die Kreativität oder die Exzellenz des Produktes? Soll man die Produktion nach Asien auslagern?

Es sind Fragen über Fragen, auf welche die neue Geschäftsleitung möglichst rasch auch Antworten finden muss.

Angesichts der schwierigen Situation beschließt sie unter der Leitung von Jorgen Vig Knudstorp den Aktionsplan 2004, der sich auf drei Themen konzentriert:

- Klare Vorgaben für die LEGO Gruppe und eine grundlegende Überprüfung der Geschäftstätigkeit.
- Wiederherstellung der Konkurrenzfähigkeit durch eine Fokussierung auf die Kunden und deren Ertragskraft.
- Verminderung der Risiken durch Anpassung der Aktivitäten, der Kosten und der Anlagen auf eine verringerte Ertragsbasis.

	Anhang
--	---------------

5-Jahres-Übersicht (in Mio. DKK)					
	2003	2002	2001	2000	1999
Ergebnisrechnung					
Nettoumsatz	8 433	11 426	10 670	9 467	9 808
Ergebnis vor Zinsen und Steuern	(1 484)	820	700	(989)	708
Ergebnis vor Steuern	(1 432)	626	532	(1 190)	516
Jahresergebnis	(1 072)	428	433	(916)	273
Bilanz					
Summe der Vermögenswerte	9 646	12 144	13 683	12 280	12 933
Eigenkapital	5 249	6 952	6 803	6 283	6 856
Kapitalflüsse					
Aus betrieblicher Tätigkeit	884	1 989	874	(142)	419
Investitionen bei Sachanlagen	(673)	(1 253)	(1 453)	(1 156)	(942)
Kapitalflüsse des Jahres	(16)	(289)	771	(1 375)	84
Finanzielle Eckwerte in %					
Umsatzrentabilität	(17,6)	7,3	6,6	(10,4)	7,2
Verzinsung EK	(17,6)	6,2	6,6	(13,9)	4,3
Anteil EK	54,4	57,2	49,7	51,2	53,0

	Fragen
--	---------------

- | | |
|----------------------|---|
| Fragen zur Strategie | <ol style="list-style-type: none"> 1. LEGO verzeichnete von 1932 bis 1996 regelmäßig wachsende Umsätze und Gewinne. Welches sind die Gründe für diese eindruckliche Entwicklung? Was war das Erfolgsgeheimnis? 2. Beschreiben und beurteilen Sie die Wachstumsstrategie, die LEGO unter der Leitung von CEO Kjeld Kirk Kristiansen in den 1990er Jahren eingeschlagen hat. 3. Welche Chancen und Risiken sehen Sie in der «Strategie 2005»? 4. Welche Gründe sind hauptsächlich dafür verantwortlich, dass LEGO um die Jahrtausendwende in Schwierigkeiten geraten ist? 5. LEGO hat mit vielen Innovationen die Spielzeugwelt bereichert. Wie wichtig waren die Innovationen als Teil der Strategie in der Vergangenheit? Welchen Stellenwert haben Innovationen für eine zukünftige Strategie? 6. Was ist eigentlich das ursprüngliche Kerngeschäft (oder die Kernidee) von LEGO? Welche Wachstumsmöglichkeiten, die auf diesem Kerngeschäft aufbauen, sehen Sie für LEGO? |
| Fragen zur Umsetzung | <ol style="list-style-type: none"> 7. Wie beurteilen Sie den Aktionsplan 2004? Welche konkreten Schritte sind im Rahmen der einzelnen Teile des Aktionsplans Ihrer Meinung nach nötig, um LEGO wieder auf Kurs zu bringen? 8. Welches sind die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie bei LEGO? Mit welchen Widerständen ist zu rechnen und wie können sie verhindert beziehungsweise überwunden werden? |

	Quellen
--	----------------

- Annual Report LEGO Group 2003
 Annual Report LEGO Group 2004
 Jahresbericht LEGO Company (deutsch) 2003
 Keith, O./Samakh, E./Heckmann, P.: Rebuilding Lego, brick by brick. *Strategy+Business*.
 Iss. 48, Autumn 2007
 Knudstorp, J.V./O'Connell, A.: Lego CEO Jorgen Vig Knudstorp on leading through survival and growth. *Harvard Business Review*. p. 1–2, January 2009
 Robertson, D./Hjuler, P.: Innovating a Turnaround at LEGO. *Harvard Business Review*.
 p. 1–2, September 2009
 Tidd, J./Bessant, J.: Managing Innovation Case Studies Lego at www.wileyurope.com/college/tidd [2. Februar 2009]
en.wikipedia.org/wiki/History_of_Lego [2. Februar 2009]
www.lego.com/eng/info/default.asp [2. Februar 2009]