- Die Geschichte von Lego  
- Erfolgsprinzipen von Lego (bzw. warum Lego so erfolgreich ist)  
- Alles was sonst so spannend und interessant sein könnte  
  
Aber Sie sind haben da freie Hand, wie sie das gestalten wollen. Der Text sollte informativ aber trotzdem spannend geschrieben sein und da wir ein Unternehmen mit Sitz in der Schweiz sind nutzen wir zwar deutsche Wörter aber das Schweizer ss statt ß.  
  
Umfang: Die Faustregel ist 12'000 Zeichen. In der Regel ist die Erfolgsstory 9000 Zeichen und die Zusatz-Seite mit den angewandte Erfolgsprinzipien ca. 3000 Zeichen. Das waren bei uns etwas immer zwischen 1800 bis 2000 Wörter. So haben Sie eine Orientierung.  
  
Da der Artikel erst im nächste Magazin erscheinen soll, gibt es also keine allzu dringende Deadline. Trotzdem wäre es natürlich toll, wenn wir den Artikel so schnell wie möglich erhalten könnten, damit wir mit der Planung des nächsten Magazins beginnen können.  
  
Schreiben einer Erfolgsstory über Lego

2000 Wörter

<h1>LEGO – wie das Unternehmen keinen Stein auf dem anderen gelassen hat</h1>

<p>Schon immer mal gefragt, was „LEGO“ eigentlich bedeutet? Es handelt sich bei diesem – zugegebenermassen nicht mehr wegzudenkenden Wort – aus einem Kunstwort, bestehend aus den dänischen Wörtern <i>leg godt</i> (für: „gut spielen“) (1). Dabei handelt es sich gleichzeitig um das Ideal des im Jahre <strong>1932</strong> im dänischen Billund gegründeten Unternehmens. Urvater der heute größten Spielzeugherstellern der Welt zählenden <i>LEGO A/S</i> ist Ole Kirk Kristiansen, der diesen später an seinen Sohn und dieser wiederum an den Enkel des Gründers, an <i>Kjeld Kirk Kristiansen</i> weitergab – dieser führt die Geschicke des Unternehmens noch heute.<br>

<p>Im beschaulichen <i>Südwestjütland</i> begann im Jahre 1932 die beeindruckende Erfolgsgeschichte des wohl bekanntesten, dänischen Spielzeugherstellers <i>LEGO</i>, dessen Wurzeln im 6.000-Einwohner-Örtchen <i>Billund</i> liegen. Das verschlafene Städtchen bildet gewissermassen die geografische Mitte zwischen der dänischen Hauptstadt Kopenhagen und der deutschen Elbmetropole Hamburg. Inmitten der Weltwirtschaftskrise der 1930er-Jahre musste der damalige Firmengründer zunächst eine schwere Entscheidung treffen: Tischlermeister <i>Ole Kirk Christiansen</i> musst seine jahrelangen Mitarbeiter entlassen und sah sich finanziell düsteren Zeiten gegenüberstehend (2). Kurze Zeit später verstarb auch noch seine Frau. Doch Firmengründer Ole war kein Mann, der schnell aufgab. Schließlich musste er sich was einfallen lassen, um sich und seine vier Söhne über die Runden zu bringen. Also begann dieser mit dem Fertigen von Holzspielzeug – denn Holz hatte dieser noch haufenweise in seiner Werkstatt. Anfangs half nur sein Sohn <i>Godtfred</i> nach der Schule in der väterlichen Werkstatt mit. Schnell stellte Ole aber auch alle restlichen Mitarbeiter wieder ein – sein Holzspielzeug wurde zum echten Erfolg! Ende der 1930er-Jahre brachte das dann <strong><i>LEGO</i></strong> genannte Unternehmen einen eigenen Katalog für Spielwaren namens <i>LEGO Fabriken Billund</i> heraus, der seinen Lesern damals bereits eine bunte, vielseitige und vor allem hölzerne Auswahl aus über 100 Spielzeugen aus Holz bot (3). Im Jahre 1942 erlebte das noch recht junge Unternehmen dann einen schlimmen Werkstattbrand, der diese bis auf die Grundmauern abbrennen lies. Ole musste ab da noch einmal von vorne anfangen. Dies war für <i>LEGO</i> gleichzeitg der Wendepunkt – setzte man bis dahin ausschließlich auf den Werkstoff <i>Holz</i>, so sollte es fortan der neue <i>Kunststoff</i> sein, der Kindern große Augen machen sollte. Ole orderte demnach moderne Kunststoff-Spritzgruss-Maschinen vom konkurrierenden Spielzeughersteller <i>Hilary Fisher Page</i>. Schnell findet der neue Kunststoffstein reißenden Absatz im damaligen Dänemark. Wenige Jahre später, im Jahre <strong>1958</strong> schließlich meldet Ole’s Sohn Godtfred Kirk Christiansen schließlich das berühmte LEGO-Patent an: „Der rechteckige LEGO-Stein weist insgesamt acht zylindrische Noppen auf. Hinzu kommen die drei charakteristischen Röhren unterhalb des Steins!“ (4).</p>

<h2>Das erste LEGOLAND lies Kinderherzen höher schlagen</h2>

<p>Ab der Patentanmeldung ging für <i>LEGO</i> nur noch steil bergauf. Im Jahre <strong>1968</strong> eröffnete dann der erste Freizeitpark, das <i>LEGOLAND Billund</i>, bei dem es sich um einen Miniaturpark mit Abermillionen Legosteinen handelte, aus denen Menschen, Schiffe oder gar ganze Städte geformt worden. Allein im ersten Jahr lockte das erste Legoland im dänischen Billund rund 600.000 Besucher aus aller Welt an. Neben dem Stammpark in Billund eröffneten alsbald noch weitere Legolandparks, unter anderem im schleswig-holsteinischen Sierksdorf (im Jahre 1976) , im britischen Windsor (im Jahre 1996) sowie im kalifornischen Carlsbad (im Jahre 1999) und auch im bayerischen Günzburg (im Jahre 2002) (5). In den einzelnen Parks stellen die nationalen, beziehungsweise internationalen Wahrzeichen, die mit Legosteinen und in Miniaturform nachgebaut worden sind, die Hauptattraktion dar. Von der Freizeitparksparte trennte sich das Unternehmen jedoch im Jahre 2005, als es seine insgesamt vier Parks an das US-amerikanische Unternehmen <i>Blackstone Group</i> verkaufte. Seitdem sind weitere Legoland-Parks entstanden: Unter anderem in Florida, in Malaysia sowie in Dubai, beziehungsweise sind weitere Standorte in Japan und Korea in Planung.</p>

<h2>LEGO stellt seit jeher ein lukratives Geschäft dar</h2>

<p>Trotz der aktuellen Corona-Krise konnte LEGO auch im vergangenen Kalenderjahr seine Umsätze, beziehungsweise auch seinen Gewinn deutlich steigern. Gegenüber des Geschäftsjahres 2019 wuchs der Umsatz entsprechend um satte 13 Prozent (6). Erzielte man bei LEGO im Jahre 2019 noch einen Umsatz von 38,50 Milliarden Dänischen Kronen (rund 5,80 Milliarden Schweizer Franken), so kletterte der Umsatz im Jahre 2020 auf stattliche 43,60 Milliarden Dänische Kronen (oder rund 6,50 Milliarden Schweizer Franken) (7). Noch überzeugendere Zahlen kann hingegen der Gewinn von LEGO liefern. Seit der Trennung von der Freizeitparksparte im Jahre 2004 konnte der Gewinn nämlich konstant gesteigert werden. Und zwar zuletzt von 8,30 Milliarden Dänische Kronen (circa 1,25 Milliarden Schweizer Franken) in 2019 auf aktuelle 9,90 Milliarden Dänische Kronen (oder circa 1,49 Milliarden Schweizer Franken) in 2020. Zu verdanken hat das Unternehmen seine konstanten Zuwächse vor allem der fortschreitenden Digitalisierung – allein die Webseite des Unternehmens <i>www.lego.com</i> verzeichnete binnen eines Jahres eine Verdopplung der Besucheranzahl. Zwischenzeitlich sah es für die Dänen aber auch mal schlecht aus: In den frühen 2000er-Jahren machte LEGO vor allem der Hype um Videospiele und Spielkonsolen zu schaffen und zuletzt (bis ins Jahr 2004) setzte dem Unternehmen die schwächelnde Freizeitparksparte immer mehr zu.</p>

<h2>LEGOs Erfolg rief schon immer Nachahmer auf den Plan</h2>

<p>Da der LEGO-Patentschutz inzwischen abgelaufen ist, tummeln sich auf dem Markt für Spielwaren aktuell viele LEGO-Klone, die dem Unternehmen das Leben zusätzlich schwer machen. Aktuell kämpft das Unternehmen vor allem in der Volksrepublik China um sein Recht. Dorte hatte im Jahre <strong>2016</strong> in der Stadt Jiaxing eine neue LEGO-Fabrik seine Pforten geöffnet, die mittlerweile über 70 Prozent der für den asiatischen Markt produzierten Klötze in den Umlauf bringt. Dies soll potenzielle Plagiate verhindern und die Nachahmung auf dem chinesischen Markt in Grenzen halten. Schärfster Aggressor sei demnach das Unternehmen <i>Lepin</i>, welches seine Produkte aktuell für ein Zehntel des durchschnittlichen LEGO-Preises anbietet – es handelt sich jedoch größtenteils um LEGO-Imitate (8).</p>

<h2>Wie LEGO-Steine die Familie Kristiansen zu Multimiliardären machten</h2>

<p>Der im Jahre <strong>1979</strong> zum CEO ernannte Enkel des Gründers <i>Kjeld Kirk Kristiansen</i> gehört heute zu den reichsten Dänen überhaupt. Rund <strong>13,10 Millarden Schweizer Franken</strong> soll das Vermögen des ehemaligen LEGO-Königs, der bereits im Jahre 2004 als CEO abdankte, mittlerweile betragen (9). <i>Kjeld</i> brachte aber auch einige durchschlagende Konzeptänderungen hervor, die der Marke erst zu nachhaltigem Erfolg verhalfen: Dieser setzte fortan auf <i>themenspezifische Logo-Sets</i> sowie auf LEGO-Figuren mit Armen und Beinen sowie der speziellen LEGO-Technik. Mittlerweile werden die Milliarden aus dem LEGO-Geschäft jedoch vom <i>Kirkbi A/S</i>-betitelten LEGO-Fonds verwaltet, bei dem <i>Kjeld Kirk Kristiansen</i> im Verwaltungsrat sitzt. Aktuell investiert der Fonds vor allem auf dem britischen Immobilienmarkt und lässt das Familienvermögen weiter ansteigen (10).</p>

<h2>Die unglaubliche Produktpalette des dänischen Spielwarenkonzerns im Überblick</h2>

<p>LEGO verfügt über eine enorme Auswahl an Produkten, beziehungsweise Produktserien, die nahezu sämtliche Bereiche des täglichen Lebens, aber auch Science-Fiction und Fantasy abdecken. Die Set-Auswahl von LEGO bezieht sich beispielsweise auf die Bereiche <i>Stadt</i>, <i>Mittelalter</i>, <i>Piraten</i>, <i>Western</i>, <i>Weltraum</i>, <i>Adventure</i>, <i>Eisenbahn</i>, <i>Belville</i> (Set speziell für Mädchen), <i>Lizenzthemen</i> (zum Beispiel <i>Star Wars</i> oder <i>Harry Potter</i>), <i>Creator and Expert</i> (mehrere Modellkombinationen in einem einzigen Set), <i>Architecture</i> (berühmte Gebäude oder Konstrukte), <i>Ninjago</i>, <i>Hidden Side</i> (Geister-Sets) sowie saisonale und Sonderprodukte (11).<br>

<p>Ein weiteres Standbein des Unternehmens LEGO ist die Sparte <strong><i>duplo</i></strong>, bei der es sich um eine Produktpalette mit Steinchen im Maßstab 2:1 handelt (12). Der Markenname „duplo“ leitet sich vom lateinischen <i>duplus</i> (für „doppelt“) ab und deutet auf die im Vergleich zu regulären Legosteinen doppelte Größe der Duplosteine hin.<br>

<p>Bei LEGO, als auch bei duplo setzt das Unternehmen zudem zunehmend auf die Bereiche <i>Technic</i>, bei denen die LEGO-Produkte auch mit beispielsweise Elektromotoren sowie Pneumatik und Lichtelementen verbunden werden können. Dies ermöglicht es dem Anweden, sich gewissermassen selbst ferngesteuerte Fahrzeuge herzustellen und soll das technische Verständnis bereits bei Kleinkindern fördern.<br>

<p>In Zahlen bedeutet dies, dass LEGO aktuell rund <strong>16.600 verschiedene Sets</strong> offeriert (zum Vergleich: im Jahre 1949 waren es noch 233 unterschiedliche Sets) (13). Allein in 2017 brachte das Unternehmen rund 850 neue Sets auf dem Markt und sorgt entsprechend für eine konstante Erweiterung seiner Produktpalette. Im Jahre 2014 produzierte das Unternehmen etwa 1,4 Millionen Figuren pro Tag und hatte bis dato etwa 5 Milliarden LEGO-Figuren hergestellt (14).</p>

<h2>Das sind die Erfolgsprinzipien von LEGO</h2>

<p>Die Geschichte von LEGO ist sicherlich durchaus beeindruckend. Mit ihrer bisweilen rund 80-jährigen Unternehmensgeschichte hat das Unternehmen LEGO bereits einige Schwierigkeiten meistern müssen. Sei dies die schreckliche Zeit des zweiten Weltkriegs, die Ökrise in den 1970er-Jahren, die aufkommende Welt der Videospiele in den 1990er- und 2000er-Jahren, die schwächelnden Freizeitparks in den frühen 2000er-Jahren und zuletzt die Corona-Krise. Das Unternehmen hat es aber immer wieder geschafft, aus einem potenziellen Nachteil einen Vorteil zu ziehen und präsentiert sich heute umsatzstärker und gewinnreicher denn je. Doch woran liegt das genau? Wir zeigen im Folgenden einmal sämtliche Erfolgsfaktoren auf, die das Unternehmen LEGO nachhaltig zu einem der größten und erfolgreichsten Spielzeughersteller gemacht haben.</p>

<h3>LEGO hat sich immer wieder neu erfunden</h3>

<p>Fokusierte sich der Firmengründer <i>Ole Kirk Kristiansen</i> zunächst auf praktikable Holzspielzeuge und Figuren, so begann dieser schon wenige Zeit später mit dem Umdenken und setzte frühzeitig auf den neuen Trend <i>Kunststoffe</i>. Auch im Verlauf der weiteren Firmengeschichte hat sich das Unternehmen nie auf seinen bisherigen Lorbeeren ausgeruht und erfand sich quasi immer wieder neu. Alsbald kam die Sparte <i>Freizeitparks</i> hinzu, später die Marke <i>duplo</i> und wiederum später der Bereich <i>LEGO Technic</i>. Dieses innovative und gewissermassen auch kreative Vorgehen sichert LEGO bis heute nachhaltigen Erfolg.</p>

<h3>LEGO setzt schon immer auf eine möglichst breite Produktpalette</h3>

<p>Bis heute gibt es rund 17.000 verschiedene LEGO-Sets, die Kinder und Erwachsene aus aller Welt beim dänischen Spielzeughersteller erwerben können. Damit spricht das Unternehmen nahezu jede Zielgruppe an, die es gibt. Von unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden bis hin zu abweichenden Interessensgebieten kann so jeder Geschmack hinlänglich bedient werden. LEGO spricht damit seit jeher eine breite Maße an potenziellen Kunden und Anwendern an, was sich in jedem Fall bezahlt macht.</p>

<h3>LEGO verzettelt sich selten in unlukrativen Sparten</h3>

<p>Als Paradebeispiel hierfür könnte die Trennung von der <i>Freizeitparksparte</i> genannt werden, von der sich LEGO bereits im Jahre 2004 trennte. Zuletzt erzielten diese einen jährlichen Verlust in Höhe von rund 249 Millionen Schweizer Franken (15). Zum Tiefpunkt entschied man sich bei LEGO dann für den Verkauf der Sparte, der dem Unternehmen wieder zu neuem Aufschwung verhalf. Die Devise lautet bei LEGO demnach: „Klötzchen statt Kleckern!“ (16). Anstatt an alten Traditionen festzuhalten, gibt man sich bei LEGO überaus aufgeschlossen und passt sich flexibel an die jeweiligen Marktbedingungen an.</p>

<h3>Das LEGO-Prinzip ist denkbar simpel</h3>

<p>Zu guter Letzt funktioniert LEGO bis heute immer noch nach dem gleichen, simplen Prinzip: Jeder Stein ist nach dem gleichen Schema aufgebaut und lässt sich beliebig miteinander verbinden. Nebst der nach Bauplan vorgegebenen Sets ist so auch reichtlich Spielraum für Individualität gegeben. Das erfreut Jung und Alt gleichermassen. Hauptzielgruppe von LEGO sind demnach nicht mehr nur Kleinkinder, sondern auch junggebliebene Erwachsene, die der dänische Spielzeughersteller immer noch zu faszinieren weiß. Wer in seiner Kindheit mit Legosteinen gespielt hat, der bietet diese häufig auch seinen eigenen Kindern zum Spielen an – ein Konzept, welches von Generation zu Generation weitergegeben wird. Ferner stillt LEGO ein ureigenes Bedürfnis in uns Menschen – und zwar das Bedürfnis nach Spiel, Spaß und Spannung!</p>

Bis heute funktioniert **Lego** immer noch gleich. Jeder Stein hat an der Unterseite Röhren und an der Oberseite Noppen, die passgenau in die Röhren einrasten. Das ist das Grundprinzip von **Lego** – und eines seiner Erfolgsgeheimnisse: Alles ist miteinander verbaubar.

Als schließlich die robusten "Duplo"-Steine ohne Not in "Explore" umgetaufte wurde, war klar: Lego wird immer profaner, statt profitabler. Tiefpunkt dieser Entwicklung war ein Verlust von 226 Millionen Euro im Jahr 2004. Ein Jahr später verkaufte Lego seine Freizeitparks zu 70 Prozent an die US-amerikanische Investmentfirma Blackstone.

- Erfolgsprinzipen von Lego (bzw. warum Lego so erfolgreich ist)

Quellen:

1. <https://www.lego.com/de-de/aboutus/lego-group/the-lego-group-history>, (Stand: 15.05.2021, 10:07 Uhr)
2. <https://www.rundschau-online.de/erleben/spielzeug-legende-60-jahre-lego---einblick-in-eine-echte-erfolgsgeschichte-29584872?cb=1621066350129>, (Stand: 15.05.2021, 10:20 Uhr)
3. Ebenda.
4. <https://www.law-blog.de/2323/lego-vs-klemmbaustein-krieg-zwischen-lego-und-held-der-steine/#:~:text=Denn%20LEGO%20hatte%20in%20den,maximal%2020%20Jahre%20lang%20aufrechterhalten>., (Stand: 15.05.2021, 10:33 Uhr)
5. <https://de.wikipedia.org/wiki/Legoland#:~:text=Das%20Unternehmen%20Lego%20er%C3%B6ffnete%20das,Mai%202002%20im%20deutschen%20G%C3%BCnzburg>., (Stand: 15.05.2021, 12:26 Uhr)
6. <https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/spielwarenhersteller-lego-verbucht-zweistelliges-umsatzwachstum/26991692.html#:~:text=Trotz%20der%20Coronakrise%20hat%20der,9%20Milliarden%20Euro)%20in%202020>., (Stand: 15.05.2021, 12:35 Uhr)
7. Ebenda.
8. <https://www.lto.de/recht/kanzleien-unternehmen/k/lego-markenrecht-china-geistiges-eigentum-rechtsstreit-lepin-beschlagnahmung-plagiat/>, (Stand: 15.05.2021, 12:52 Uhr)
9. <https://www.finanzen100.de/finanznachrichten/wirtschaft/von-lego-bis-l-oreal-das-sind-die-reichsten-menschen-in-fast-jedem-land-europas_H369739365_299087/>, (Stand: 15.05.2021, 12:59 Uhr)
10. <https://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/lego-milliardaere-glauben-an-londoner-immobilienmarkt-a-1201900.html>, (Stand: 15.05.2021, 13:04 Uhr)
11. <https://de.wikipedia.org/wiki/Lego#Produkte_und_Produktserien>, (Stand: 15.05.2021, 13:15 Uhr)
12. Ebenda.
13. <https://www.stonewars.de/wie-viel-lego-gibt-es/#:~:text=Die%20wohl%20umfangreichste%20LEGO%20Datenbank,Collectible%20Minifigures%20Serien%20gez%C3%A4hlt%20werden>., (Stand: 15.05.2021, 13:20 Uhr)
14. Ebenda.
15. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/75-jahre-lego-es-musste-ein-ruck-durch-legoland-gehen-1.838864#:~:text=Lego%20wurde%20immer%20profaner%2C%20statt%20profitabler&text=Tiefpunkt%20dieser%20Entwicklung%20war%20ein,die%20US%2Damerikanische%20Investmentfirma%20Blackstone>., (Stand: 15.05.2021, 13:53 Uhr)
16. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/die-erfolgsgeschichte-von-lego-a-955398.html>, (Stand: 15.05.2021, 13:54 Uhr)

<h1>Southwestern Charme – wie die texanische Fluggesellschaft zum weltweit ersten und grössten Billigflieger wurde</h1>

<p>Blauer Rumpf, rot-oranges Heck – das sind wohl die markantesten Auffälligkeiten des US-amerikanischen Billigfliegers <i>Southwest Airlines</i> der in 2017 mit über 150 Millionen transportierten Passagieren (1) zur grössten Fluggesellschaft der Welt gezählt wird. Auch wenn die Airline hierzulande nahezu unbekannt ist, stellt diese seit ihrer Gründung in den 1970er-Jahren quasi das Mass aller Dinge in puncto Zuverlässigkeit, Kundenkomfort sowie Preiskampf (Low-Cost-Prinzip) dar. Das Fliegen von auch sehr kurzen Strecken ist dank Southwest Airlines überhaupt erst salonfähig geworden.<br>

<p>Die Geschichte der aktuell wohl grössten Fluggesellschaft der Welt geht auf das Jahr 1967 zurück, wo diese in Dallas zunächst gegründet wurde, ihren Flugbetrieb aufgrund gerichtlicher Auseinandersetzungen jedoch erst im Jahre 1971 – also 4 Jahre später – aufnehmen konnte. Als Gründungsväter gelten die texanischen Geschäftsleute Herbert D. Kelleher und Rollin King, die den angetreten waren, um den inneramerikanischen Flugmarkt zu revolutionieren. Als grösstes Hindernis standen den beiden Gründern strikte Regulierungen durch die US-Luftfahrtbehörde im Wege, die den bis dato grössten Fluggesellschaften wie zum Beispiel American Airlines, United Airlines sowie Delta Airlines die Betriebsaufnahme für inneramerikanische Linie erschwerte. Und so kam es dazu, dass der neuen Southwest Airlines der Flugbetrieb zunächst 4 Jahre verwehrt wurde. Am 18. Juni 1971 (2) konnte der Flugbetrieb schliesslich mithilfe von drei Boeing 737-200 aufgenommen werden. Als Heimatflughafen galt Dallas Love Field – von hier aus wurden zunächst zwei weitere Destinationen in Texas (Houston und San Antonio) angeflogen. Da sich das Geschäftsmodell etablierte und die Fluggesellschaft weitere Flugzeuge orderte, konnte der Flugbetrieb wenige Jahre später, und zwar 1979 auf Destinationen innerhalb der US-Bundesstaaten Louisiana, Arizona, New Mexico, Nevada sowie Oklahoma und Kalifornien ausgeweitet werden.</p>

<h2>Ein damals brandneues Konzept</h2>

<p>Das Konzept der Southwest Airlines unterschied sich dabei stark von ihren damaligen Konkurrenten: Angeboten wurden stellenweise sehr kurze Strecken die mit preisgünstigen sowie unbegrenzten Tarifen veranschlagt wurden. Hinzu kam die bis dato unbekannt hohe Taktdichte der einzelnen Fluglinien, die darüber hinaus durch eine ausgezeichnete Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit glänzten. Um den Ticketpreis weiter nach unten drücken zu können, verzichtete man auf bis dahin alteingesessene Routinen wie beispielsweise das Servieren von Getränken oder Snacks, das Beharren auf fest zugewiesenen Sitzplätzen sowie die Möglichkeit, das Reisende potenzielle Anschlussflüge erreichen können. Als Zielgruppe nahm man damit einen ganz anderen Schlag an Reisenden in den Fokus – vor allem Geschäftsreisende und Kunden, die gern das Flugzeug nutzten, anstatt sich auf langwierige Autofahrten zwischen zunächst drei texanischen Metropolen einzulassen. Gemäss den Aussagen eines der beiden Gründer lautete Motto der Southwest Airlines damit von Anfang an: „Wir stehen nicht mit anderen Fluggesellschaften in Konkurrenz, wir konkurrieren hauptsächlich mit dem Interstate-Verkehr auf dem Boden!“ (3).</p>

<h2>Schwarze Zahlen liessen nicht lang auf sich warten</h2>

<p>Das erste Mal schwarze Zahlen schrieb das Unternehmen bereits im Jahre 1973 – ab da konnte dieser vorteilhafte Umstand Jahr für Jahr wiederholt werden (4). Das stetige Wachstum setzte sich dabei trotz der bestehenden Regulierungsvorschriften fort – diese wurden jedoch im Jahre 1978 aufgehoben. AB da konzentrierte man sich bei Southwest Airlines dann auf Routen, die bisweilen unbedingt geblieben waren, bei denen man sich jedoch mit vergleichsweise wenig Aufwand einen hohen Marktanteil sichern konnte. Direkte Konkurrenz vor Ort räumte man sich zudem mit einem kleinen Trick aus dem Wege: Und zwar setzte Southwest Airlines eher auf kleinere Flughäfen, die jedoch in der Nähe von grossen Städten lagen. Als Paradebeispiel hierfür kann zum Beispiel der MacArthur Airport auf Long Island genannt werden, der etwa 70 Kilometer vom Stadtzentrum New York City’s entfernt liegt (5). Bis zum Jahr 2002 stieg die Southwest Airlines mit dieser Taktik zur zunächst viertgrössten, US-amerikanischen Fluggesellschaft auf – gemessen an den Fluggastzahlen gleichbedeutend zur viertgrössten der Welt (6). Mittlerweile bedient die Southwest Airlines sogar rund 90 Prozent aller Inlandsflüge in den USA und gilt damit als wahrer Inbegriff einer Low-Cost-Airline innerhalb der Vereinigten Staaten (7).</p>

<h2>Eine Fluggesellschaft der Superlative</h2>

<p>Gemessen an ihrem Alter ist die Southwest Airlines die aktuell <i>älteste, noch existierende Airline der Welt</i>. Bis zum Jahr 2019 fuhr die Southwest Airline bisweilen <i>jedes Jahr Gewinne ein</i> – erst die im Jahr 2020 aufgekommene Corona-Krise unterbrach erstmals die jahrzehntelange Erfolgssträhne. Aktuell umfasst der Flugzeugbestand von Southwest Airlines genau 731 Flugzeuge – weitere 29 Stück sind in Planung (8). In ihrer Flotte bewegt die Southwest Airlines ausnahmslos den Flugzeugtyp Boeing 737 – künftig möchte das Unternehmen jedoch auch auf Flugzeuge des Herstellers <i>Airbus</i> setzen (9).<br>

<p>Und noch ein Highlight bei Southwest Airlines: Das <i>Rapid Rewards</i>-Vielfliegerprogramm. Das Programm an sich besteht seit dem Jahr 1987 und bietet Vielfliegern attraktive Rabatte auf die insgesamt über 4.000 täglichen Flüge der Airline. Mit mehr als 103 Flugzielen in insgesamt 11 Ländern können Kunden Treuepunkte sammeln und diese dann gegen kostenlose Flüge eintauschen sowie gegen weitere Privilegien wie beispielsweise <i>Priority Boardings</i> und <i>25 Prozent Rabatt auf alle Flüge</i> (10). Mit diesen Massnahmen erreicht die Gesellschaft bisweilen erfolgreich, sich einen grossen Stamm an Kunden bei der Stange zu halten und Treue zu belohnen.<br>

<p>Erwähnenswert sind an dieser Stelle auch die für Fluggäste vorteilhaften Gepäckbestimmungen der Airline. Denn anders als bei anderen Fluggesellschaften verzichtet man bei Southwest Airlines auf die zusätzliche Berechnung von Gepäckkosten – Gepäckstücke bis einschliesslich 22,5 Kilogramm Gesamtgewicht (oder 50 Pfund) können beispielsweise kostenlos mittransportiert werden (11). Handgepäck wie zum Beispiel Rucksäcke, Kameras, Laptops oder kleinere Taschen ist prinzipiell kostenlos, Übergepäck mit bis zu 45 Kilogramm Gesamtgewicht (oder 100 Pfund) sowie 80 Zoll Maximalgrösse schlägt hingegen mit immer noch passablen 75 US-Dollar zu Buche (12).</p>

<h2>Wie die Southwest Airlines mit der Corona-Pandemie umgeht</h2>

<p>Auch bei der Southwest Airlines verursacht die einhaltende <i>Corona-Krise</i> schwere Schäden. Gemäss den Aussagen der US-amerikanischen Fluggesellschaft stünden bis zu 6.828 Jobs auf der Kippe (13). Zunächst drohe Beschäftigen wohl ab März ein Zwangsurlaub, bis die Lage entschieden sei. Im dritten Quartal 2020 fuhr Southwest Airlines zudem einen Verlust in Höhe von rund 1,2 Milliarden US-Dollar ein (14) – und das erstmalig in der Unternehmensgeschichte. Auch der Umsatz brach entsprechend ein – etwa 68 Prozent Umsatzeinbusen musste Southwest Airlines bisweilen als schlimmstes Quartal seit Corona-Ausbruch verzeichnen. Angesichts der Umsatz- und Gewinneinbusen, denen sich Southwest Airlines – wie viele andere, etablierte Airlines auch – gegenüberstehen sehen, reagiert die Fluggesellschaft darauf vor allem mit Kostensenkungen. Das ohnehin schon enge Kostenkonstrukt wird im Zuge der Krise weiter gestutzt.<br>

<p>Staatshilfen der US-Regierung sicherten der renommierten Billig-Airline zunächst das Überleben – rund 3,3 Milliarden US-Dollar erhielt Southwest Airlines im Zuge der Corona-Pandemie von der US-Regierung, wovon allerdings rund 990 Millionen US-Dollar zurückbezahlt werden müssen (15). Neuliche Hilfsangebote in Höhe von weiteren 2,8 Milliarden US-Dollar wurden vom Management der Fluggesellschaft kürzlich sogar abgelehnt. Um sich nun aus der Krise herauszuwinden, setzt Konzernchef <i>Gary Kelly</i> nun auf einen harten Sparkurs. Neben der angesprochenen Kündigungswelle, der sich das Unternehmen gegenüberstehen sieht, wird auch die Flugzeugbeschaffung völlig neu überdacht. Günstige Angebote erhielte das Unternehmen bisweilen vor allem aus Europa, wo der Flugzeughersteller <i>Airbus</i> das Unternehmen als künftigen Kunden gewinnen möchte. Machte Southwest Airlines zu Beginn der Krise rund 50 Millionen US-Dollar pro Tag an Verlusten, so konnte dieser Wert innerhalb der vergangenen Monate auf immerhin nur noch 20 Millionen US-Dollar Verlust pro Tag reduziert werden (16). Weitere Einsparungen sollten nebst Kündigungen auch durch die Inanspruchnahme von vorzeitigem, bezahlten Urlaub, Ruheständen oder Abfindungszahlungen ermöglicht werden.<br>

<p>Neben den genannten Sparmassnahmen verfolgt Southwest Airlines auch in den harten Zeiten von Corona einen ausgesprochen kundenfreundlichen Ansatz. Insofern Reisende von einem EU-Flughafen abliegen und einen Anschlussflug mit Southwest Airlines gebucht haben (und eine der beiden Flüge fällt aus), können sich diese über eine Rückerstattung freuen – und dass, obwohl es sich bei der Southwest Airlines um keine europäische Fluggesellschaft gemäss Fluggastrechtverordnung EC 261 handelt (17). Und auch sonst wird darauf geachtet, den Kunden trotz der bestehenden Umstände so gut es geht zu bedienen. Auf ihrer Webseite wirbt Southwest Airlines aktuell mit einem <i>Special Update Regarding 2020 Coronavirus Pandemic (COVID-19)</i>, bei welchem Fluggäste bei Flugreisen über 250 Meilen (oder rund 400 Kilometer) Länge dennoch mit Snacks und Getränke n versorgt werden. Auch Sicherheitsgründen ist das Service-Angebot bei kürzeren Strecken jedoch weitgehend abgespeckt (18).</p>

<h2>Southwest Airlines – die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Fluggesellschaft</h2>

<p>Die Historie der weltweit grössten Billigfluggesellschaft ist überaus beeindruckend. Mit ihrer über 50-jährigen Bestehensgeschichte konnte die Southwest Airlines rekordverdächtige 127 Quartale am Stück positive Zahlen einfahren. Rund 100 Millionen Fluggäste bedient das Unternehmen bisweilen jährlich. Anhand ihrer Marktkapitalisierung ist die Southwest Airlines mit rund 26,5 Milliarden US-Dollar grösser als ihre schärfsten Konkurrenten American Airlines, United Airlines, Delta Airlines sowie Continental, US Airways und Northwest zusammen (19). Doch wo genau liegen die Erfolgsfaktoren der aktuell grössten Billig-Airline der Welt? Im Folgenden wurden die <i>7 wichtigsten Erfolgsfaktoren</i> einmal übersichtlich zusammengetragen.</p>

<h3>Ein Flugzeugtyp für alle Fälle</h3>

<p>Mit seinen mehr als 700 Flugzeugtypen (und rund 30 weiteren in Planung) setzte Southwest Airlines bis dato ausnahmslos auf den zuverlässigen und preisgünstigen Flugzeugtyp <i>Boeing 737</i>. Das sorgt natürlich dafür, dass grössere Mengen des Flugzeugs zu kleineren Preisen beim Hersteller geordert werden können. Ebenfalls standardisiert ein und derselbe Flugzeugtyp die Lager-, Wartungs- und Schulungskosten. Ersatzteile müssen immer nur für einen Flugzeugtyp bestellt werden. Piloten, die nur Kenntnisse in Bezug auf einen Flugzeugtyp vorweisen können, sind gehaltsmässig in der Regel auch preiswerter zu engagieren. Die entsprechenden Einsparungen reicht Southwest Airlines in Form von günstigen Ticketpreisen direkt an seine Fluggäste weiter.</p>

<h3>Nur Direktflüge und keinerlei Hubs</h3>

<p>Da Flugzeuge nur dann rentabel sind, wenn diese auch tatsächlich in der Luft sind, erspart sich das Unternehmen unnötige und kostenintensive Zwischenstopps in grösseren Hubs. Southwest Airlines setzt hier auf kleinere Regionalflughäfen unweit grosser Metropolen, die auch weniger Flughafengebühren veranschlagen.</p>

<h3>Weniger „Schnickschnack“ und eine sehr schnelle Abwicklung</h3>

<p>Während das Boarding bei konkurrierenden Airlines 90 Minuten dauert, wurde jenes bei der Southwest Airlines auf gerade einmal 20 Minuten gekürzt – dies wird vor allem erst durch jenen Umstand möglich, dass vorrangig Inlandsflüge bedient werden. Auch können seitens des Fluggasts keinerlei Reservierungen vorgenommen werden – „first come, first serve“ lautet das Motto. Ebenfalls verzichtet wird bei Kurzstrecken auf das Servieren von kostenlosen Getränken oder Snacks.</p>

<h3>Unkompliziertes Preismodell</h3>

<p>Da Kunden versteckte Kosten hassen, verzichtet Southwest Airlines einfach darauf. Aus diesem Grund gibt es bei der Southwest Airlines auch keinerlei Umbuchungskosten, Spritaufschläge oder Ähnliches. Der potenzielle Fluggast kann sich somit auf faire und stabile Flugpreise verlassen.</p>

<h3>Starkes Management mit nur sehr wenigen Hierarchieebenen</h3>

<p>Das ausgewählte Top-Managementteam von Southwest Airlines wird vor allem an ihrer Produktivität gemessen. Entsprechend gross sind die Entscheidungsspielräume der Manager bei Southwest, beziehungsweise sind die Fluktuationsraten vergleichsweise niedrig.</p>

<h3>Gute Verdienstmöglichkeiten für langjährige Mitarbeiter</h3>

<p>Die Arbeitsbedingungen bei Southwest Airlines sind zunächst überdurchschnittlich gut. Die Fluggesellschaft kennt somit seit Jahren keinerlei Streiks mehr – obwohl die meisten Mitarbeiter Gewerkschaftsmitglieder sind. Da keine personalintensiven Dienstleistungen zu den Flügen angeboten werden, sind die entsprechenden Personalkosten pro Fluggast relativ gering.</p>

<h3>Southwest Airlines verfolgt eine intelligente Einkaufspolitik</h3>

<p>Da Treibstoff ein grosser Kostenfaktor einer Airline darstellt, engagiert Southwest Airlines ein Team aus erfahrenen Einkäufern, die selbst kleinste Kursschwankungen an den Terminmärkten ausnutzen. Southwest Airlines kauft dadurch Treibstoff zu <i>überdurchschnittlich niedrigen Kosten</i> ein. Einem Preisführer wie Southwest Airlines wird es damit erst möglich, sich auch in schwierigen Zeiten gut über Wasser zu halten. Verbessern sich die wirtschaftlichen Zeiten wieder, kann Southwest Airlines zudem auf einen entsprechenden Puffer zurückgreifen, um Kunden erneut gute Einstiegsangebote zu offerieren; um der Konkurrenz somit Kunden abzujagen.</p>

Quellen:

(1) https://www.urlaubspiraten.de/tourismus/airlines/southwest-airlines, (Stand: 08.02.2021, 6:39 Uhr)

(2) https://de.wikipedia.org/wiki/Southwest\_Airlines, (Stand: 08.02.2021, 6:49 Uhr)

(3) Doganis 2001, S. 128

(4) Southwest Airlines (2007b)

(5) https://www.grin.com/document/91183, (Stand: 08.02.2021, 7:31 Uhr)

(6) Ebenda.

(7) Knorr & Arndt (2005), S. 146

(8) https://www.planespotters.net/airline/Southwest-Airlines, (Stand: 08.02.2021, 7:45 Uhr)

(9) https://www.flugrevue.de/zivil/a220-im-fokus-warum-southwest-erstmals-bei-airbus-kaufen-koennte/, (Stand: 08.02.2021, 7:47 Uhr)

(10) https://portalfamososbr.com/de/pages/9212-southwest-rapid-rewards-program-guide, (Stand: 08.02.2021, 7:53 Uhr)

(11) https://www.fluggesellschaft.de/fluggesellschaften/6163-southwest-airlines, (Stand: 08.02.2021, 7:56 Uhr)

(12) https://www.urlaubspiraten.de/tourismus/airlines/southwest-airlines, (Stand: 08.02.2021, 7:58 Uhr)

https://www.suedostschweiz.ch/wirtschaft/2020-12-04/southwest-airlines-warnt-mitarbeiter-tausende-jobs-in-gefahr, (Stand: 09.02.2021, 6:41 Uhr)

(14) https://www.airliners.de/auch-american-airlines-milliardenverlust-quartal/57901, (Stand: 09.02.2021, 6:44 Uhr)

(15) https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/luftfahrt-so-managen-die-billigairlines-die-pandemie/26301742.html?ticket=ST-2621394-d0M09whh7xme5YZBNNdo-ap5, (Stand: 09.02.2021, 6:51 Uhr)

(16) https://www.aerotelegraph.com/southwest-verzichtet-auf-weiteres-staatsgeld, (Stand: 09.02.2021, 6:56 Uhr)

(17) https://www.airhelp.com/de/airlines/southwest-airlines/, (Stand: 09.02.2021, 7:03 Uhr)

(18) https://www.southwest.com/html/customer-service/inflight-experience/, (Stand: 09.02.2021, 7:09 Uhr)

(19) https://www.best-practice-business.de/blog/erfolgsfaktoren/2008/08/25/erfolgsgeheimnisse-von-southwest-airlines/, (Stand: 09.02.2021, 7:33 Uhr)