

# manager

magazin



Serien-Despot  
Kevin Spacey

## Edeka

Intrigant, aber  
erfolgreich

## Volkswagen

Die Reformagenda  
von Arbeiterführer  
Osterloh



## Geldanlage

Warum Roboter die  
besseren Banker sind

# UNTER DESPOTEN

WAS ALLEINHERRSCHER IN DEUTSCHEN  
UNTERNEHMEN ANRICHTEN



4 190663 408506 06  
Österreich EUR 9,20 | Schweiz sfr 14,50  
Benelux EUR 9,40 | Frankreich, Italien,  
Portugal, Spanien EUR 10,20

Das Erfolgskonzept der Kinderbeglückter ist eine eigentümliche Mischung aus schwäbischem Eigensinn und modernem Innovationsmanagement. Der Fall Ravensburger zeigt, wie eine Marke sich stetig erneuern kann, ohne dabei ihren Kern zu beschädigen.

Frühzeitig hat der Spielehersteller gelernt, dass er sein Altgeschäft nicht aufgeben darf. Im Internetboom der 90er Jahre hätte sich Ravensburger beinahe total verzockt. Die damalige Geschäftsführung sah die Zukunft des Unternehmens ganz im Digitalen, verkaufte schrille Computerspiele wie „Moorhuhnjagd“, betrieb eine börsennotierte TV-Gesellschaft und ließ sich sogar einen kleinen Anteil am Privatsender Sat.1 andrehen.

Innerhalb von nur drei Jahren leisteten sich die Schwaben sechs Zukäufe und zwei Neugründungen. Als die Tech-Blase im Jahr 2000 platzte, machte das Unternehmen fast 15 Millionen Euro Verlust.

Ravensburger und die New Economy, da prallten zwei Kulturen aufeinander – etwa so, als ginge der Pfarrer ins Spielkasino. Bis heute fühlen sich die Mitarbeiter konservativen Werten verpflichtet. „Unsere Unternehmenskultur ist bestimmt durch Stetigkeit und selbstbewusste Bescheidenheit“, heißt es in den Grundsätzen des Unternehmens, die wie eine Gesetzestafel in der Zentrale hängen.

Einmal streikten die Arbeiter am Fließband, weil sie einen Experimentierkasten mit dünnen Gummischläuchen bestücken sollten. Die stark katholisch geprägte Belegschaft fühlte sich dadurch an Kondome erinnert.

Der Ravensburger-Vorstand wiederum konnte quälend lange Debatten darüber führen, ob in Gesellschaftsspielen wie Scotland Yard eine Pistole abgebildet werden darf oder nicht. Antiquierte Diskussionen waren das damals. Schon in der Frühphase der Internetära stellten freie Entwickler Gratisspiele ins Netz, die vor Sex und Gewalt nur so strotzten – und den biedereren Brett-

spielen aus Ravensburg ernste Konkurrenz machten.

Es dauerte eine Weile, bis man im Schwabenland begriff, dass gerade in der vermeintlichen Biederkeit die verborgene Stärke der Ravensburger liegt.

2002 entschloss sich die Verlegerfamilie Maier, die bis heute 100 Prozent am Unternehmen hält, einen neuen Chef von außen anzuheuern, von ganz außen. Ausgerechnet ein Manager des US-Zigarettenkonzerns Philip Morris („Marlboro“) sollte die heile Kinderzimmerwelt verteidigen. Karsten Schmidt wusste, wie man bedrohte Geschäftsmodelle absichert.

Er verkaufte das defizitäre TV-Business an Stefan Piëch, einen Neffen des langjährigen VW-Patriarchen, und baute Stellen ab. Auch das Geschäft mit Computerspielen reduzierte Ravensburger stark. Übrig blieben gedruckte Bücher, Puzzles und Gesellschaftsspiele. Das Portfolio wirkte derart hausbacken, dass Schmidt sich fragte, wie er seinem Team überhaupt noch eine Zukunftsvision vermitteln sollte.

Er brauchte dringend kreative Impulse. Mancher Verlagsmanager begibt sich dafür auf kostspielige Exkursionen durch das Silicon Valley. Schmidt setzte sich in das kroatische Grillrestaurant „Fiaker“ in der Ravensburger Bachstraße und bestellte ein Weißbier. Auf einem DIN-A4-Blatt schrieb er alles auf, was ihm gerade in den Sinn kam.

Muss Ravensburger wirklich ein Vorreiter der Digitalwirtschaft sein? Nicht unbedingt! Die Marke stand doch vor allem für gewitzte Spielideen. „Wir müssen vom Inhalt her denken“, notierte er, „denn Inhalte sind unsere Kernkompetenz.“ Ob die Spiele und Geschichten dann auf Papier verkauft würden oder in Form von Bits und Bytes, sei doch zweitrangig. Das reine Digital-

geschäft, etwa mit Onlinespielen, überlässt Schmidt heute überwiegend konkurrierenden Start-ups wie Rovio aus Finnland („Angry Birds“). Wieso sollte er sich mit einem Haufen verrückter Studenten herumschlagen, die solche Spiele millionenfach kostenlos ins Netz stellten?

Stattdessen fand Ravensburger zur alten Stärke zurück: der Herstellung pädagogisch hochwertiger Spiele und Bücher. Die konservativen Firmenwerte, oft als schwäbischer Starrsinn belächelt, waren fortan ein zentrales Verkaufsargument. Der Familienbetrieb machte sich wieder da breit, wo er sich wohl und sicher fühlte, in der profitablen Nische zwischen Schulbuchverlagen und Verkäufern ramschverdächtigter Massenware wie den US-Spielzeugriesen Mattel („Barbie“) oder Hasbro („Super Soaker“).

Schmidt stärkte die Produktion der Puzzles und Spiele in Europa gegenüber Asien. Etwa 90 Prozent der Waren werden heute in Ravensburg oder in der eigenen Fabrik in Tschechien produziert. Das ermöglicht kurze Lieferzeiten: ein großer Wettbewerbsvorteil, gerade in der turbulenten Weihnachtssaison.

### Ravensburger Ideenfabrik

Gleichzeitig bleute Schmidt seinen Leuten ein, schneller auf Markttrends zu reagieren. Er stärkte die Vertretungen in Ländern wie Großbritannien, Frankreich und Italien. Auch in Hongkong eröffneten die Schwaben ein Büro mit eigenen Trendscouts. Die Ausgaben für Marktforschung stiegen, zugleich füllte sich die Produktpipeline. Heute bringt Ravensburger jährlich 1900 Produkte auf den Markt.

Damit die Ideen niemals ausgehen, baute Spielleiter Schmidt ein globales Netzwerk aus Professoren, Thinktanks und Innovationsberatern auf. Die Expertise von außen ermöglicht Ravensburger hoch spezialisierte Lösungen, die sie aus eigener Kraft niemals hätten entwickeln können.

Zu den wichtigsten Wachstumstreibern zählen mittlerweile 3-D-Puzzles, die etwa das Schloss Neuschwanstein nachbilden, das Empire State Building oder ►

### TECHNOLOGIE

Mit dem elektronischen Vorlesestift „Tiptoi“ zettelte Ravensburger eine Revolution in deutschen Kinderzimmern an.

### NOSTALGIE

Obwohl der Markt für klassische Brettspiele wie Malefiz schrumpft, wächst Ravensburgers Umsatz seit Jahren.



## DIE BUSINESS-WOCHEN

Business-Leasing

ab € 239<sup>1)</sup>

Full-Service-Leasing

für nur € 9,95 mehr<sup>2)</sup>

Der vielleicht schönste Teil  
Ihres Gehalts.



mazda

zoom-zoom

## MAZDA6

MAZDA FLEET. QUALITÄT ERLEBEN. EFFIZIENZ ERFAHREN.

Wertschätzung lässt sich nicht nur durch Geld ausdrücken. Sondern auch durch den besten Mazda6 aller Zeiten. Das Upgrade 2015 ist genauso attraktiv wie die Full-Service-Leasing-Rate:

Für nur € 9,95<sup>2)</sup> mehr im Vergleich zum Business-Leasing<sup>1)</sup> genießen Sie das volle Leasingpaket. Ob

im besonders sparsamen Mazda6 Kombi SKYACTIV-D 150 mit 110 kW (150 PS) und einem Verbrauch ab nur 4,2 l/100 km oder im kraftvollen Mazda6 Kombi SKYACTIV-D 175 FWD mit 129 kW (175 PS) mit einem beeindruckenden Drehmoment von 420 Nm - Sie erleben Effizienz und Fahrspaß, auf Wunsch natürlich auch mit komfortabler

Automatik. Mehr über unsere Angebote für Firmenkunden erfahren Sie unter [www.mazda-fleet.de](http://www.mazda-fleet.de) oder über unser Mazda Firmenkunden Center unter 02173-943 300. MAZDA. LEIDENSCHAFTLICH ANDERS.

[WWW.MAZDA.DE](http://WWW.MAZDA.DE)



Kraftstoffverbrauch im kombinierten Testzyklus: 4,9 - 4,2 l/100 km; CO<sub>2</sub>-Emissionen im kombinierten Testzyklus: 129 - 110 g/km.

1) Monatliche Rate für ein gewerbliches Leasingangebot der Mazda Finance - einem Service-Center der Santander Consumer Leasing GmbH, Santander-Platz 1, 41064 Mönchengladbach - bei NULL Leasing und € 0 Sonderzahlung mit 36 Monaten Laufzeit und 60.000 km Gesamtleistung für einen Mazda6 Kombi SKYACTIV-D 150 Prime-Line. 2) Ein gewerbliches Leasingangebot der Mazda Finance - einem Service-Center der Santander Consumer Leasing GmbH, Santander-Platz 1, 41064 Mönchengladbach - bei NULL Leasing und € 0 Sonderzahlung mit 36 Monaten Laufzeit und 60.000 km Gesamtleistung für einen Mazda6 Kombi SKYACTIV-D 150 Prime-Line, inkl. aller Service- und Inspektionsarbeiten, GAP-Versicherung und aller anfallenden Verschleißreparaturen sowie der Kosten für die fällige Abgas- und Hauptuntersuchung. Gemäß den gültigen Vertragsbedingungen. Abbildung zeigt Fahrzeug mit höherwertiger Ausstattung. Nur bei teilnehmenden Mazda Vertragshändlern. Alle Preise zzgl. Überführungs- und Zulassungskosten.

Eine Werbung der Mazda Motors (Deutschland) GmbH.