

Wieder unter Volldampf

Der Mythos des Marktführers für Modellbahnen drohte ausgerechnet im Jubiläumsjahr nach 150 Jahren zu erlöschen. Doch Märklin ist zurück in der Spur.

Text: Thorsten Garber



Märchenhafte Welten auf Schienen entwickelt Märklin seit mehr als 150 Jahren. Doch Sammler veralten und das Kinderzimmer erobern immer mehr digitale Angebote. Die Kehrtwende für die Markenikone leitete die Unternehmensführung nach Insolvenz und Sanierung ein.

Auch Göppingen wirkt mittlerweile mehr gebeutelt als verwöhnt. Rund 40 Kilometer entfernt vom lackfeinen Stuttgart trolten sich am hiesigen Bahnhof neben Reisenden vor allem Randerscheinungen der Gesellschaft. Die knapp 60.000 Einwohner der etwas abgehalftert ausschauenden Stadt hätten „schon bessere Zeiten erlebt“, stimmt der Taxifahrer schnell zu: Deshalb sei die Bevölkerung froh, dass „diese Unternehmerfamilie aus Fürth unsere Märklin hochpöppelt“. Rund 500 Arbeitsplätze erhält Mittelständler Michael Sieber, Inhaber des Spielwarenherstellers Simba Dickie, mit seinem Einstieg bei der Markenikone für Modelleisenbahnen in der baden-württembergischen Kreisstadt. Bis 2019 besteht die zugesagte Beschäftigungsgarantie.

Schließlich hatte die Menschen des Mittelzentrums im Vorland der Schwäbischen Alb schon eine schlimme Auftragsflaute der heimischen Autozulieferindustrie in Schockstarre versetzt, als dann auch noch das Traditionsunternehmen seine Insolvenz anmeldete. Ausgerechnet im Jubiläumsjahr des 150-jährigen Bestehens. Woran soll der Göppinger da noch glauben? Oder der Gläubiger?

Die Depression spürte der erfahrene Sanierer Michael Pluta betriebsintern spontan und deutlich, sodass er sich bis heute an diesen ersten Eindruck erinnert: „Der Glaube an die eigenen Stärken fehlte gänzlich.“ Gewissermaßen das Gleis ins Abseits führen sahen die meisten in Management und in der Mitarbeiterschaft, insbesondere, weil Produkte für den Nachwuchs fehlten. Märklin hatte im Wettbewerb mit Digitalspielzeug den Weg ins Kinderzimmer nicht mehr gefunden und damit den Grundstein für kommende Käufer-Generationen nicht gelegt. Sammler ab 40 Jahren aufwärts gelten selten als Zukunftskapital. Ausweglos schien die Schiefelage zudem, weil trotz 125 Millionen Euro Jahresumsatz unterm Strich 20 Millionen Miese pro anno standen. Über fünf Jahre waren so bis 2009 insgesamt 80 Millionen Euro Verluste aufgelaufen. „Die schwache Finanzkraft war schon sehr erstaunlich angesichts dieser starken Marke. Doch mit dieser Basis musste ein positives Ergebnis erreichbar sein“, gibt Pluta die Gedanken des Sanierungsteams seinerzeit wieder. Finanzierungsgläubiger erhielten nach zwei Jahren 40 Millionen Euro als erste Zahlung – bei Gesamtverbindlichkeiten von 100 Millionen Euro (fast ein Jahresumsatz). Die restlichen Gläubiger bekamen einen Abschlag und je nach Verkaufserlös noch Restzahlungen. Neben dem Streit innerhalb der Eigentümerfamilie hatte das Management bis dahin häufig gewechselt, sodass Kontinuität quasi zum Fremdwort vereinsamt war. Drei Geschäftsführer und zwölf Bereichsleiter agierten zum Schluss – gemeinsam die richtigen Weichen stellten sie of-

fensichtlich nicht. Die Unternehmensführung konnte also nur besser werden. Die Sanierung begann deshalb damit, Verantwortliche und Verantwortlichkeiten zu schaffen – mit Dr. Kurt Seitzinger an der Spitze. Von Haus aus Maschinenbauer war er zuvor 30 Jahre im General Management tätig und zuletzt Vorsitzender der Geschäftsführer bei Kässbohrer „mit ähnlichen Problemen“, wie Seitzinger zugibt und ergänzt: „Die Grundregeln des ordentlichen Kaufmanns waren vernachlässigt worden. Märklin hat mehr ausgegeben als reinkam.“ Vier Jahre wirkte er in Göppingen, bevor 2013

märklin



Starke Marke, feine Handarbeit: Für Tradition und Moderne vereint in Produkt und Produktion steht der Name Märklin.

Märklins Geschäftsführer in Ungarn und langjähriger Bereichsleiter Technik, Wolfram Bächle, das Ruder übernahm. Während er heute insbesondere für die Produktion verantwortlich zeichnet, stellte ihm Käufer Michael Sieber seinen Sohn Florian für Vertrieb und Marketing zur Seite. Die Personalbesetzung der Top-Positionen scheint jetzt zu passen, doch dazu später mehr. Zur falschen Positionierung standen zu Sanierungsbeginn viele Punkte auf der Liste von Dr. Seitzinger: eine krause Organisationsstruktur mit drei Geschäftsführern und zwölf Bereichsleitern (heute: drei), kein idealer Partner als Zulieferer der Elektronik als sensibler Produktkern, falsch platzierte Produktionsverlagerungen nach China, eine

chaotische Preispolitik, die fehlende Nachwuchskundschaft. Doch als Plus erkannte er – wegen vergleichbarer Bekanntheitswerte von weit über 90 Prozent wie bei „best brands“ etwa von Mercedes – das Potenzial der Marke, die nur betriebswirtschaftlich wieder unter Volldampf gesetzt werden musste.

Taumelnde Traditionsfirma zurück in der Spur

So annullierten Sanierer Pluta und Turnaround-Manager Seitzinger einen Auftrag, der zwar für ein Umsatzvolumen von zwölf Millionen Euro stand, aber zwei Millionen Verluste einbrachte. „Im Kern zielten alle Maßnahmen darauf, für das Unternehmen die Profitabilität zu trimmen, die Marke zu stärken und Kinder und Jugendliche als Zielgruppen zu gewinnen“, stimmen beide trotz getrennter Anfrage unisono überein. Seitzinger lenkte eine Führungscrew aus nur noch sieben Managern im Mittelbau und lud zur „Montagsrunde“ mit „ehrlichem Soll-Ist-Vergleich“ ein. Dort fasste das Team neue strategische Ziele, um auch ins Kinderzimmer als einflussreicher Modellbahnbauer zurückzukehren. Mit großem Kraftakt baute Märklin wieder eine eigene Elektronik auf, entwickelte für kleine Kunden eine Spielbahn unter 50 Euro und für große Sammler zuletzt das mit dem „goldenen Gleis“ ausgezeichnete „Display Lint 41“.



Für Michael Sieber ist Märklin „ein langfristiges Engagement“.



Großer Name nicht nur in Göppingen: Der Hauptsitz der Gebr. Märklin & Cie. GmbH an der Stuttgarter Straße.



Für Florian Sieber ist „Umsatzwachstum nicht das einzige Maß“.

Für Innovationen gründete das Unternehmen eigens eine FuE-Gesellschaft. Wertschöpfung, etwa der Sechs-Farben-Druck, kehrte von China zurück und stärkt jetzt den Märklin-Standort Ungarn. Insgesamt fielen im schwäbischen Hauptwerk 120 von rund 1.000 Stellen weg. Kurzum: Nach zwei Jahren harter Arbeit und Einschnitte war die taumelnde Traditionsfirma wieder in die Spur gebracht, um erfolgreich Zukunft anzusteuern.

Stellschrauben der Sanierung

Stellschrauben, an denen das Sanierungsteam laut Turnaround-Manager Dr. Kurt Zeitlinger wesentlich drehte:

- ▶ weniger Mitarbeiter müssen für weniger Geld mehr tun (z.B. 40-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich);
- ▶ Lieferanten-Beziehungen neu bewerten (z.B. Werkzeuge als Faustpfand in die Firma zurückholen);
- ▶ Lagerbestand von 35 auf 15 Millionen Euro reduzieren;
- ▶ konsequente Forderung von Ausständen bei Händlern (nach zwei Jahren statt minus 30 plus 40 Millionen Euro);
- ▶ Wirtschaftlichkeit von Preisen und Verträgen prüfen – inkl. strenger Regeln für Rabatte, Skonti, Zahlungsfristen; klare Führungsstrukturen und Ziele schaffen.

Das gelbe Firmengebäude mit rotem Märklin-Schriftzug inklusive markant-kursiven Strichelchen über dem ä und i wirkt massiv statt modern. Geschichte lässt sich nicht verleugnen, hier und da sind über Jahre weitere Gebäude angeflanscht. Eckig, praktisch. Vor dem Eingang zum Verwaltungsgebäude kreist einzig eine Garteneisenbahn im Rund. Der brave Bau könnte genauso gut die solide Standfestigkeit des Mittelständlers symbolisieren. Weltweit bekannt wie sonst im Landkreis nur WMF prägt der durable Dino doch den Wirtschaftsstandort stark. Für Modernität bei Märklin sorgt neuerdings aber der 29-jährige Florian Sieber als Geschäftsführer für Vertrieb und Marketing. Für einen inhabergeführten Mittelständler ausgesprochen offen und

ehrlich gibt er Auskunft über Unternehmensstrategie und eigene Einstellungen. „Schmerzhafte Entscheidungen“ mit Umbesetzungen in Marketing und Controlling habe er mit treffen müssen, den Aufwand in Personalgesprächen für das Überzeugen von Veränderungen im traditionsreichen Unternehmen unterschätzt und die Abhängigkeiten von Details im komplexen Fertigungsprozess zu respektieren lernen müssen. Allein die Lok einer Modellbahn bestehe aus 300 Einzelteilen.

Gleichwohl bringt Sieber junior frischen Wind und wertkonservatives Bewusstsein mit: Einerseits komplettierte er das BWL-Studium an der EBS in Frankfurt am Main mit dem Master an den Unis in Barcelona und Paris, in Frankreichs Metropole absolvierte er ebenso ein Praktikum in der Werbeagentur BBDO wie danach bei Schwan-Stabilo, bevor er zum Abschluss beim italienischen Spielwarenhersteller Androni arbeitete. Andererseits hält er „mehr von traditionellen Geschäftsmodellen mit echter Wertschöpfung“ als vom „Wahnsinn aufgeblähter Online-Firmen, in die viel Geld gepumpt wird“. Intern bringe er jedem Mitarbeiter „ein hohes Grundvertrauen“ entgegen, erwarte dafür aber „eine gewisse Motivationsstärke“.

Die klare und offene Kommunikation nach innen und außen – auch von Fehlern – zählt für ihn zu zentralen Werten: „Als wir ankündigten, Märklin gewähre künftig keine übertriebenen Rabatte mehr, war selbst die Belegschaft skeptisch. Aber wir haben Wort gehalten, denn sonst zerstören wir vor allem die Wertigkeit unserer Produkte. Damals war der Handel zurecht sauer auf die falsche Preispolitik.“ Vor der Insolvenz seien Neuheiten lange Zeit nach nur einem Jahr bis zu 20 Prozent unter Wert verkauft worden. Rückvergütungen abgeschafft, Anreize für Frühbesteller eingestellt, Preise angezogen, neues Konditionensystem eingeführt: Die angezogenen Stellschrauben bescheren für 2015 „ein leichtes Wachstum“, sagt Florian Sieber und sieht auf den weiteren Geschäftsverlauf „verhalten optimistisch“. Dafür ist die Branche auch zu gebeutelt. Aber: „Umsatzwachstum ist für uns nicht das einzige Maß der Dinge“, betont er: Aus Gewinnen seien erst der Kaufpreis und die Bankkredite ab-



Aus einer kleinen Blechspielwarenfabrik entstand der Weltmarktführer „aller bedeutenden Spurweiten des Modellbahnmarktes“.

zuzahlen. Was übrig bleibt, wird investiert. Klar sei aber: Der Kostenapparat brauche Wachstum. Als Hauptaufgabe definiert er deshalb: Was in der alten Kundschaft „oben“ wegbrüche, müsse Märklin „unten“ bei den Jungen nachfüttern. Dazu zählen nicht nur die neuen Warenlinien unter den Produktmarken „MyWorld“ und „Start-up“, sondern auch Einstiegsortimente für 40-Jährige. Modelle unter den beiden erstgenannten Bezeichnungen und die Gartenbahn LGB seien auch international vermarktbare. Mit LGB-Verkäufen generiere Märklin schon 20 Millionen Euro im Ausland, das größte Wachstumspotenzial liege in den USA. Noch verteilt sich der Umsatzanteil zu 60 Prozent auf Deutschland beziehungsweise zu 70 Prozent auf die DACH-Region. Zarte Pflänzchen entwickeln sich über Vertriebsorganisationen in Ungarn, Bulgarien, Rumänien.

Lok nimmt langsam wieder Fahrt auf

„Im Profibereich mit verschiedenen Spurbreiten und Untersegmenten verlangen Sammler, die 400 bis 500 Euro pro Lok bezahlen, dass wir für jedes Segment eine separate Strategie fahren“, sagt Sieber zum besonderen Marktsegment. Steuerungstechnik und Elektronik über alle Spurweiten üben in ihrer Komplexität die Faszination aus. Die Einfachheit der Bedienung müsse aber verbessert werden. Moderne Steuerungen über Tablet und Smartphone seien heute schon möglich. Zuletzt präsentierte Märklin 15 komplett neue Modelle und 80 Prozent Neuerungen im Gesamtkatalog. Die Lok nimmt langsam wieder Fahrt auf.

Grundsätzlich eilt Modelleisenbahnen ein Ruf aus verstaubtem Image und hohen Preisen voraus. In Konsequenz fertigt Märklin jetzt im H0-Bereich mehr günstige Produkte ohne Detailverliebtheit. Die breite Masse will man im Profibereich mit Modellen von 200 bis 300 Euro pro Lok erreichen. Schön abschottend funktioniert das Systemgeschäft aber auch: Ähnlich wie Apple entsteht eine eigene Welt. Die Dreileiter-Wechselstrom-Schienen pflegen neben Märklin nur wenige Nischenanbieter. Zweileiter-Systeme wie von



Selten leer: Mehr als 200.000 Besucher pro Jahr lockt das „Märklin Museum“ in die Erlebniswelt des Unternehmens.

Fleischmann sind eher ersetzbar (siehe Kasten). Vor allem in der Elektronik will Sieber „wieder Maßstäbe setzen“. Und im Marketing plant er noch in 2015 eine neue Website und einen neuen Onlineshop als größere Projekte mit Start zum Jahresende. ~

Schwierige Branche im Spielwarenmarkt

Der jüngste Insolvenzantrag des Modellbahn-Herstellers Fleischmann offenbarte wieder den schweren Stand der mittelständisch geprägten Spielzeugbranche in Deutschland. Die Traditionsfirma aus dem fränkischen Heilsbrunn kämpft nach 128-jähriger Geschichte um die Zukunft. Wie vorher schon Ikone Märklin, nach Insolvenz 2013 vom Fürther Bobby-Car-Produzenten Simba Dickie übernommen. Zwar sprechen Branchenbeobachter von einer „Stabilisierungsphase“ für Modellbahn-Hersteller, doch großes Wachstum gilt diesem Geschäft unter Liebhabern kaum. Den Spielzeugmarkt beherrschen US-Konzerne wie Mattel und Hasbro, Lego und Playmobil aus Europa und No-Name-Produzenten aus Asien. Andererseits outen sich trotz angestaubten Images namhafte Modellbahn-Fans wie der bayerische Ministerpräsident und CSU-Chef Horst Seehofer oder Autolegenden-Enkel Hans-Peter Porsche mit seinem Sammel-Tempel „TraumWerk“.

Die Faszination, die „der Charme und der vorbildgetreue Charakter“ laut Märklin-Website bei jung und alt auslöst, beansprucht das Unternehmen aus Göppingen auch für sich („unser Antrieb“). Für Tradition, Qualität und Innovation stehe das Technikerlebnis – vor allem bei Detailverliebten. Heute splittet sich das Spielwaren-Sortiment auf in den Maßstabsgrößen H0, Spur 1 und Spur Z unter der Marke Märklin (für bis Sechsjahre als „Märklin my world“, für ab Sechsjährige als „Märklin start-up“), im Standard H0 und N unter Trix sowie als wetterfeste Lehmann-Groß-Bahn (LGB) für den Garten.

www.maerklin.de