

Der Zug nach Osten



Kaum ein Spielzeug ist so deutsch wie die Modelleisenbahn. Doch jetzt will Märklin seine Loks in Ungarn bauen lassen. Von Nadine Oberhuber.

Um eines gleich klarzustellen: Modellbahner sind keine schweigsamen Wesen, die ihr Leben lang einsam im Keller ihres Hauses hocken. Sonst könnten sie niemandem vorführen, wie gut ihre Züge in Fahrt sind. Das tun sie nämlich liebend gern. Es gibt auch Bahner, die bauen ihr Haus regelrecht um die Eisenbahn herum. Mehr als 100 Quadratmeter maß zum Beispiel die Anlage im Haus eines bayerischen Rentners. Sogar Wände und Wohnräume seines Hauses hatte der Hobbybahner passend zum Gleisverlauf konstruieren lassen. Er lebte in seiner Hobbywelt. Verrückt? Nein, normal, sagt Peter Wagner aus München, einer der dienstältesten Modellbahn-Fachhändler in der Bundesrepublik. Deutschland, das Ursprungsland der Eisenbahn, ist der weltweit größte Modellbahnfanclub. jeden fünften Mann packt hierzulande irgendwann der Drang, Lokführer zu werden.

Trotzdem will Marktführer Märklin Teile der Produktion ins Ausland verlagern. Für viele Bahner ist dies die falsche Strategie.

Wenn Männer zu Modellbahnern mutieren, sind sie kaum zu bremsen. Helmut Ehrentaler zum Beispiel hat 20 Meter Spanplatten zusammengeschaubt und darauf eine Welt errichtet, die vorn Stellwerk Freilassing bis zum Originalbahnhof Aying reicht. Sie ist das Vorzeigeobjekt des Modelleisenbahn-Clubs München und füllt eine ganze Etage im Gewerbepark Westend. Hier schrauben und kleben ein Dutzend Männer nach Feierabend, und sie zeigen dabei Charakterzüge, die man sonst nur selten an Männern beobachtet: Sie dekorieren liebevoll kahle Platten und winzige Häuser. Sie schütten Gleisbetten auf und rütteln dafür kiloweise Steine durch Mehlsiebe, um maßstabsgenauen »Schotter - Durchmesser zwei Millimeter« zu bekommen.

Die Bahn ist kein Kinderspielzeug mehr, sondern eines für Männer um die 50, die ihre Kinder großgezogen und ihre Häuser gebaut haben. Beruf oder Schicht sind völlig nebensächlich, ob Polizist oder

Professor, Putzmann oder Politiker, Ronald Reagan oder Horst Seehofer. Seit langem sind die Minibahnen das beständigste Segment im deutschen Spielwarenmarkt, und der Umsatz mit ihnen wuchs lange gegen den Branchentrend. Viele Anhänger bezeichnen die Modellbahn als »das deutscheste aller Produkte«, noch vor dem Auto. Jeder zehnte Deutsche hat eine Bahn, nur die Schweizer sind noch begeisterter - bei ihnen besitzt statistisch jeder eine Bahn.

Der Chef ist ein Modernisierer, kein Eisenbahn-Fan

Aller Tradition zum Trotz klagen die Hersteller ganz modern über die zu hohen Lohnkosten. Deshalb will Märklin 400 Arbeiter im Hauptsitz Göppingen abbauen, immerhin fast ein Viertel aller Stellen in Deutschland. Ein Teil der Produktion soll ins ungarische Győr, ein anderer ins thüringische Sonneberg verlagert werden. »Wir sind mit unserer Kostenstruktur in Göppingen einfach nicht mehr wettbewerbsfähig«, sagt Geschäftsführer Paul Adams. Seit zweieinhalb Jahren ist er bei Märklin. Auch er ist um die 50, aber ihn hat das Modellbahnfieber nie gepackt. Wenn er von der »exzellenten Verarbeitung« eines »innovativen Produkts« spricht, könnte er damit auch Schlagbohrer oder Autos meinen. Beides hat er vorher produziert. Adams hat bei Daimler gelernt, hat bei Bosch und dem Werkzeughersteller Metabo gearbeitet. Nun ist er Chef eines Mythos; aber aus ihm spricht ein Modernisierer, kein Bahner, Dafür einer, der die Metallbranche bestens kennt. »Wir reagieren jetzt, weil es keine Alternativen gibt. Märklin hat sich zu lange von den Gewerkschaften aufs falsche Gleis setzen lassen«, sagt er. In seinen Augen hat sich das Unternehmen viel zu lange dem baden-württembergischen Metalltarifvertrag gebeugt.

Bisher war Märklin gut in Fahrt. Die schwäbischen Loks gelten als die besten der Branche, jede zweite in Deutschland verkaufte Lok ist eine Märklin-Bahn. Den Rest des Marktes teilen sich einige kleinere Hersteller wie Fleischmann und Roco, die zusammen nicht mal halb so groß sind. Dass Märklin jetzt Personal abbaut, könnte ein Signal für die Branche sein. »Es ist für uns alle bedenklich, wenn es beim Branchenriesen kriselt, sagt Sprecher Peter Wortmann von Fleischmann.

Sind es die Lohnkosten? »Die Schuld schiebt einer auf den Nächsten«, sagt Renate Gmoser von der IG Metall, »die Geschäftsführung denkt jedenfalls nur an das Wohl des Konzerns.« Nicht an das Wohl der Göppinger Mitarbeiter, bedeutet das. Branchenkenner vermuten, Märklin sei dankbar auf den Zug aufgesprungen, den Daimler, Siemens, Karstadt & Co. angeschoben haben, hätte den Schritt gen Osten nicht erwogen, wenn die Großen nicht die Revolution gegen die Gewerkschaften angezettelt hätten. Noch vor einem Jahr unterschrieb die Geschäftsleitung einen Beschäftigungssicherungspakt. »Keine Kündigungen bis 2008.« Im Juni, bekräftigte sie ihn noch mal. Ein paar Wochen später gab sie den Arbeitsplatzabbau bekannt. Gut 40 Prozent der Einnahmen verschlingen die Kosten für das Personal. Trotzdem hat Märklin 20 Jahre lang auf den Standort Deutschland gesetzt. In welcher Branche wird sonst noch fast vollständig in Deutschland gefertigt - und das auch noch zu großen Teilen in Handarbeit?

»Ich kenne sonst keinen Spielwarenhersteller, der noch mit 1700 Leuten im Inland produziert«, sagt Volker Schmid, Geschäftsführer beim Deutschen Verband der Spielwarenindustrie.

Jörg Schelenksy von der Mittelstandberatung für die Metall- und Elektroindustrie frag sich, warum Märklin nicht früher abgewandert ist. »Alle anderen Unternehmen mit hohem Handarbeitsaufwand haben schon längst verlagert«, sagt er.

Der Konflikt war absehbar, sagt Schmid. »Die Tariflöhne der Metallbranche in Baden-Württemberg liegen fast doppelt so hoch wie in allen anderen Branchen. Sie orientieren sich an Großkonzernen wie Daimler und passen einfach nicht zu den Kleinbetrieben der Spielwarenbranche.« Geschäftsführer Adams sagt - »Nirgendwo sonst finden Sie ein so hohes Lohnniveau wie hier. Dagegen können wir Unternehmer uns nicht immer so wehren, wie wir wollen.« Bei Fleischmann machen die Lohnkosten sogar 60 Prozent aus, deshalb behalte sich die Geschäftsführung einen Ausstieg aus dem Tarifvertrag vor.

Während der Großteil der Metallindustrie automatisiert und teilautomatisiert fertigt und nur zu drei Prozent in Handarbeit der teuren »Lohngruppe 3«, ist es bei Märklin ein Drittel. Das kostet in Göppingen im Schnitt 2200 Euro pro Kopf und Monat. In Thüringen wäre es in etwa die Hälfte, in Ungarn sogar nur ein gutes Zehntel davon. Der Wegfall der 400 Arbeitsplätze »erspart uns einen zweistelligen Millionenbetrag«, rechnet Adams vor. Das wäre eine Vervielfachung des Märklin-Jahresgewinns, der 2003 laut Adams »leicht« über der schwarzen Null lag.

Ist eine kleine Dampflok künftig immer noch Hunderte Euro wert?

War das Unternehmen zu traditionsbewusst? Bislang hatte Märklin versucht, das Problem über die Modellpolitik zu lösen. Märklin kennt seine Kunden nämlich sehr genau. Es sind solche wie der Münchner Vorzeigebahner Ehrentaler, der erzählt, dass ein Liebhaber an einer Modell-Lok zuerst mit der Lupe nachzählt, ob die Nietenzahl mit den Originalbauplänen übereinstimmt. Und solche wie Frederik Braun, der gerade erst bewiesen hat, dass das Interesse an Modell-Welten, die »aussehen wie echt«, ungebremst ist. Jeder lachte ihn aus, als er vor drei Jahren erzählte, er werde für vier Millionen Euro die »größte digitale Modellbahnanlage der Welt« bauen. Inzwischen staunt die Republik, dass sein »Miniaturland« in Hamburg knapp eine Million Besucher im Jahr anzieht. Sie wollen 60 000 Minifiguren sehen, brennende Modellhäuser und ertrinkende Badenixen. »Keine andere Branche, außer der IT, ist so an Neuheiten orientiert wie die der Modellbahner« sagt Verbandsvertreter Schmid. Digitalsteuerung & Echtdampf, C-Sinus-Motor. »Kaum sind Sie mal 14 Tage weg, ist die Technik an Ihnen vorbeigezogen«, sagt Fachhändler Wagner. Allein Märklin bringt jährlich 400 neue Modelle auf den Markt. Zwei Drittel des Jahresumsatzes von immerhin 165 Millionen Euro bringen die Neuheiten. Jeder zehnte Euro fließt in die Lok-Entwicklung, viele werden nur ein paar hundert Mal gebaut. Das steigert ihren Wert für Sammler - und die Herstellungskosten. Wegen der Mini-Größen und Stückzahlen kommen die Göppinger nicht um die Handarbeit herum. Märklin will nur die Montage nach Ungarn verlagern. »Aber die Herstellung bleibt Made in Germany«, versichert Geschäftsführer Adams. Vorerst. Eines aber gilt als sicher: Märklins Konkurrenten werden sich jetzt überlegen, ob Handarbeit in Deutschland noch lohnt. Und Kunden wie Ehrentaler fragen sich schon heute, ob Hunderte Euro für eine Lok überhaupt noch gerechtfertigt sind, wenn diese teilweise aus Ungarn kommt.

Quelle: DIE ZEIT Nr. 45 / 2004 vom 28.10.2004

Aufgabe:

Notieren Sie, welche Überlegungen in diesem Unternehmensbeispiel für und wider die Verlagerung der Produktion sprechen. Verwenden Sie dabei auch den Begriff der „Standortfaktoren“.



märklin