

enable

Magazin für Unternehmer

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

DEZEMBER 2009

SCHWERPUNKT

**GRÜNDER
INITIATIVE**
enable**2**start



NIE WIEDER CHINA

Der Plüschtierhersteller **Steiff** hat seine Produktion zurückgeholt – weil billig auch gefährlich sein kann

RENTE Wie Firmen in der Krise etwas für die Altersvorsorge ihrer Mitarbeiter tun können

RECHT Wofür pleitebedrohte Unternehmen noch Geld ausgeben dürfen, ist umstritten

UMWELT Klimaschutz kommt Firmen teuer, eröffnet aber auch neue Geschäftschancen

VOLLE KRAFT ZURÜCK

In China ist alles billiger, dachten sie bei Steiff. Das sieht man den Plüschtieren allerdings auch an. Die Geschichte eines geordneten Rückzugs

Text: JULIA GRAVEN

Petsy leidet. Immer näher rückt die Flamme des Gasbrenners an seinen Bärenpelz heran. Das Tier ist eingespannt in eine Klammer aus Metall. Es gibt kein Entkommen. Dann ist es so weit: Die Flamme frisst sich in den Teddybärenbauch. Eins, zwei ... drei Sekunden lang. Der Brenner wird ausgeschaltet, das Fell des Braunbären hat einen großen, schwarzen Fleck. Aber es brennt nicht.

Im Labor des Stofftierherstellers Steiff im schwäbischen Giengen an der Brenz wird die Entflammbarkeit der Produkte getestet. Um der EU-Norm zu genügen, dürfte sich das Feuer im Bärenfell mit 30 Millimetern pro Sekunde weiter ausbreiten. Petsy brennt gar nicht. Test bestanden.

Auf einem großen Tisch liegen die Stoffproben, aus denen einmal Teddys, Stoffigel oder Kuschelschafe genäht werden sollen. Eberhard Krebs, der Leiter des Qualitätsmanagements bei Steiff, sieht in diesen Stoffen den Grund für gute Testergebnisse. „Das Gewebe darf dem Sauerstoff möglichst wenig Angriffsfläche bieten. Einfach gesagt, es muss möglichst dicht gewebt sein.“ Mehr will er nicht verraten. Betriebsgeheimnis.

Brennende Stoffbären sind für Kinder und Eltern eine Horrorvorstellung. Für die Firma Steiff auch. Sie stellt die so ziemlich teuersten Stofftiere weltweit her. Qualitätsprobleme

sind da ein unangenehmes Thema. Andere Stofftierproduzenten behandeln ihre Stoffe schon mal mit chemischen Flammschutzmitteln. Das ist einfach, billig und dort, wo die Plüschware herkommt, auch kein Grund zur Aufregung. In China, wo mehr als drei Viertel aller Spielzeugautos, Puppen und Kuscheltiere der Welt entstehen, spielt der Ökogedanke eine Nebenrolle.

Aus Kostengründen hatte auch Steiff in China produziert, 2003 war das. Fünf Jahre später traf die Geschäftsführung eine Entscheidung, die deutschlandweit für Aufsehen sorgte: Wir ziehen uns zurück, gehen raus aus China. Geordneter Rückzug.

Die Schwaben holten die Produktion keineswegs zurück ins Ländle. Steiff produziert in Tunesien und Portugal – in eigenen Werken, unterstützt vom deutschen Stammsitz. So funktioniert die globalisierte Fertigung.

STEIFF HAT DIE KONTROLLE über den Produktionsprozess wieder selbst in die Hand genommen. Die Devise heißt Vollstufigkeit: Von der Entwicklung der Stoffe über das Weben der Garne bis zum fertigen Produkt soll alles im Haus gemacht werden. Auch den Vertrieb übernimmt Steiff zu einem großen Teil selbst. Das Unternehmen sucht einen eigenen Weg, sucht die Balance zwischen dem gnadenlosen Konkurrenzkampf auf dem

Massenmarkt und der gemütlichen Nischenexistenz als Traditionsmanufaktur.

Vor sechs Jahren schlug das Pendel stark in Richtung Massenmarkt aus. „Steiff wollte mehr Marktanteile im Bereich Kinderartikel“, sagt der heutige Geschäftsführer Martin Frechen. Ein verblüffender Satz: Sind Stofftiere nicht sowieso für Kinder? Bei Steiff nicht. Das Unternehmen machte 80 Prozent seiner Umsätze auf dem Sammlermarkt. Dort gab es genug Leute, die Hunderte von Euro für Sammlereditionen oder Repliken historischer Teddys ausgeben. Bis der Markt nach 2002 weitgehend zusammenbrach. Geschäftszahlen gibt Steiff bis heute nicht bekannt, aber die Branche geht davon aus, dass der Umsatz damals unter die 40-Mio.-€-Marke abstürzte. Heute liegt er, so wird geschätzt, wieder leicht darüber.

In der Not besann sich Steiff auf seine Wurzeln, auf Spielzeug für Kinder. Aber weil Familien nicht so viel Geld haben, darf es nicht so teuer sein. Die Marktforscher hatten ausgerechnet, dass drei Viertel der Umsätze im Plüschbereich mit Artikeln gemacht werden, die weniger als 30 € kosten. Steiff hatte damals Preise, die erst bei 60 € losgingen.

Billig kann Deutschland nicht, also auf nach China. Vom Management bedrängt, ließen sich die Mitglieder der Steiff-Familie im Firmenbeirat zögerlich auf dieses ▶



KNUFFIG sind die Teddys von Steiff. Lange Zeit fanden das vor allem Sammler, jetzt werden wieder Kinder umgarnt

Abenteuer ein. Die Billiglinie Cosy Friends wurde entworfen. „Aufgrund der deutlich niedrigeren Löhne können wir die Teddys zu Einstiegspreisen von 14,95 € anbieten“, verkündete stolz der damalige Geschäftsführer Richard Hussmanns.

Vom Stolz ist wenig geblieben. Hussmanns Nachfolger Martin Frechen, seit 2006 Geschäftsführer der Margarete Steiff GmbH, spricht von China als einer äußerst lehrreichen Erfahrung. So wisse er jetzt, dass ein Container von Fernost sechs Wochen, manchmal sogar drei Monate braucht. Das kann lang sein, wenn beispielsweise ein echtes Eisbärenbaby namens Knut täglich weniger knuddelig aussieht. Und sich bei Ankunft des Containers entsprechend weniger Plüschbabys verkaufen lassen.

„Was wir aber vor allem unterschätzt hatten, waren unsere eigenen Fähigkeiten“, sagt Frechen. „Wir hatten gedacht, so ein Stofftier kann nicht so schwer herzustellen sein.“ Doch die Plüschtierproduzenten in China kamen nicht zurecht mit den Ansprüchen der deutschen Teddybären-Erfinder, für die schon 5000 verkaufte Hunde oder Löwen im Jahr eine gute Zahl sind. Ein Unternehmen nach dem anderen winkte ab. Am Ende war nur eine einzige Firma bereit, sich auf die Anforderungen von Steiff einzulassen.

BEREIT JA, FÄHIG NEIN. Die Steiff-Kontrolleure sortierten vor Ort schiefe Visagen und andere Problembären aus. Sitzt etwa ein Glasauge nur einen Millimeter schief, schaut ein Kuscheltier nicht mehr treuherzig, sondern starrt vor sich hin. Acht bis zwölf Monate dauere es, sagt Frechen, bis jemand in der Lage sei, in der erwarteten Qualität und Produktivität zu fertigen. Doch so lange blieb kaum eine Näherin. Bei jedem seiner Besuche sah Frechen neue Leute in der Fertigung. Er albräumte schon von ganzen Beleg-

schaften, die über Nacht zum Wettbewerber nebenan wechseln. Einem Konkurrenten sei etwas Ähnliches passiert, der habe dann „extremste Lieferschwierigkeiten“ gehabt.

Also volle Kraft zurück. Anfang 2008 wird die Entscheidung getroffen, 2010 ist das China-Abenteuer endgültig beendet. Als schlüssig bewertet Hans Röhm, Partner des Beratungsunternehmens Deloitte, die Rückverlagerung. „Wenn das strategische Ziel der Firma höchste Qualität ist, geht das hier aus der EU häufig besser als in China.“

TROTZ DES APPLAUSES, den das Unternehmen dafür eingeehmt hat: Steiff ist keine Vorzeigefirma für Globalisierungsgegner. Die meisten Stofftiere werden jetzt keineswegs in Schwaben, sondern in den Werken in Portugal und Tunesien genäht. So bewegt sich Steiff zumindest einigermaßen auf dem Preisniveau des Marktes. Frechen zeigt einen großen Stofflöwen. Aus deutscher Produktion habe „Leo Löwe“ einst 140 € gekostet, jetzt bietet Steiff ihn für 90 € an.

Die beiden Steiff-Werke in Tunesien und Portugal gibt es seit mehr als zehn Jahren. Anfangs waren es reine Nähbetriebe, wo vorkonfektionierte Einzelteile zur sogenannten Nähhülle zusammengesetzt wurden. Inzwischen wird massiv ausgebaut und sind dort ganze Produktionsstraßen installiert. Die Belegschaft, derzeit knapp 1000 Mitarbeiter, wird um ein Drittel aufgestockt, vor allem in Tunesien.

Dort dauert es, nicht anders als in China, sechs bis zehn Monate, bis die Näherinnen den Steiff-Qualitätsanspruch verinnerlicht haben. Nicht zuletzt deshalb sind für den Schwenk von China nach Portugal und Tunesien von vornherein zwei bis drei Jahre vorgesehen. Denn bevor die Menschen eingestellt werden können, müssen die Produktionslinien aufgebaut werden. Das dauert.

LESSONS TO LEARN

ALLES UNTER KONTROLLE

01 Nicht immer hält Outsourcing, was es verspricht. Wer die Produktion nur aus Kostengründen auslagert, leidet bei jeder Lohn- oder Benzinerhöhung mehr. Der Kostenvorteil sollte mindestens bei 30 bis 50 Prozent liegen, damit eine Standortverlagerung sich lohnt.

02 Günstige Lohnfertigung in Asien passt nicht zu Premiumprodukten, denn Qualitätsmängel können das Image einer Marke zerstören. Eine günstige Zweitmarke unter einem anderen Namen kann sinnvoller sein.

03 Abhängigkeit ist der Tod jedes Unternehmens – egal ob es um Lohnfertiger, Händler oder Zulieferer geht. Wer bei den Lieferanten keine große Auswahl hat, sollte über Zukäufe nachdenken.

04 Insourcing heißt nicht, dass eine deutsche Firma alles wieder in Deutschland machen muss. Es bedeutet: Produktion in eigenen Werken und mit eigenen Leuten.

05 Insourcing macht nur in jenen Bereichen Sinn, von denen ein Unternehmen Ahnung hat. Wenn ein Stofftierproduzent wie Steiff auch Wickelaufgaben verkaufen will, ist die Lizenz der bessere Weg.

06 Lizenzen funktionieren nur, wenn die Lizenznehmer passen. Wer beste Qualität erwartet, muss seine Lizenznehmer entsprechend aussuchen – und anschließend kontrollieren.

Solange die eigenen Kapazitäten noch nicht da sind, muss die Produktion in China weiterlaufen. Der geordnete Rückzug ist vor allem eine Zeitfrage.

Steiff ist nicht ganz im Plan. Ursprünglich sollten dieses Jahr die letzten Container aus China kommen. Doch Schlüsselanhänger und ein paar Artikel aus dem Spielbereich sind immer noch „made in China“. Die Schlüsselanhänger, klein und diffizil, sind nicht leicht herzustellen. Steiff beginnt gerade, in Tunesien eine Produktionsstraße für die Kleinteile hochzuziehen.

Für den Deloitte-Fertigungsexperten Hans Röhm sind auch die „weichen Opportunitätskosten“ bei Standortverlagerungen ein Problem. Vorzeitig gekündigte Verträge, Rechtsstreitigkeiten, aber auch Liefer- und Imageprobleme können teuer werden. Steiff will über solche Rückzugsgefechte lieber nicht öffentlich reden.

ABER WARUM sollte in Tunesien klappen, was in China scheiterte? Auf diese Frage hat Geschäftsführer Frechen nur gewartet. Er zählt auf: Die Abstimmungsprozesse bei Neuentwicklungen brauchen nicht mehr Monate, sondern nur noch Wochen. Durch die kürzeren Transportzeiten kommen Neuentwicklungen schneller auf den Markt, Steiff kann den Absatz kurzfristiger planen und flexibel auf Nachfrage reagieren. Die Gefahr, dass Näherinnen geschlossen zur Konkurrenz wechseln, ist anders als in China äußerst gering. Das Werk liegt in Sidi Bouzid, abgegrenzt im Landesinneren. „So gesehen“, sagt Frechen, „ein guter Standort.“

Nordafrika ist weit weg von Deutschland. Trotzdem steht auf der Fahne im Ohr „made in Germany“. Kein Etikettenschwindel, be-

teuert Martin Frechen: Mehr als zwei Drittel der Herstellungskosten fielen in Deutschland an. Die Produkte werden hier entwickelt, die Stoffe hier zugeschnitten, und der Knopf kommt auch erst in Giengen ins Ohr.

EIN TEDDY IST MEHR als zusammengefügter Stoff. Von daher ist ein Teddy ein anschauliches Beispiel dafür, wie Globalisierung funktioniert, welche Kompetenzen im Haus gehalten und welche Aufgaben an Partner vergeben werden. Im Fall Steiff bedeutet das: möglichst wenige.

Im Frühjahr hat das Unternehmen die Duisburger Weberei Schulte übernommen, die bereits seit mehr als 100 Jahren Mohair und Alpaka für die Teddys liefert. Die Übernahme war schon länger geplant: Steiff sorgte sich, dass es bald nur noch Monopolisten oder gar keine Zulieferer geben könnte, die Qualität liefern. In Zukunft soll die Duisburger Weberei alle Stoffe für Steiff herstellen.

Damit ist die Vollstufigkeit erreicht: vom Einkauf der Garne über das Weben und Färben der Stoffe bis zum Zuschnitt, dem Nähen, Füllen und Abnehmen der Stofftiere macht das Unternehmen jetzt alles selbst.

Dafür wird in den denkmalgeschützten Werkshallen in Giengen jetzt mehr auf die Kosten geschaut. Das ist wieder eine Frage der Balance, denn das Motto „Qualität über alles“ soll ja weiterhin gelten. Aber das heißt ja nicht, mit dem Geld zu aasen. Die Tiere sind ein wenig kleiner als früher, das spart Material. Die Designer haben jetzt darüber nachzudenken, ob das blonde Fell für Tiger nicht auch für den Löwen und den Golden Retriever passt: Gleichteilverwendung. Auf diese Weise lassen sich nebenbei Prüfkosten sparen. Es wird überlegt, wie möglichst ▽

Was wir vor allem unterschätzt hatten, waren unsere eigenen Fähigkeiten. Wir hatten gedacht, so ein Stofftier kann nicht so schwer herzustellen sein

MARTIN FRECHEN, GESCHÄFTSFÜHRER STEIFF

BÄRENALARM:

Wenn es wirklich hochwertig sein soll, sind Steiff-tiere tatsächlich weiterhin „made in Germany“



Fotos: face to face/Klaus Mellenthin; dpa Picture-Alliance/Stefan Puchner (4)



DER ZWÖLFENDER

steht lebensgroß vor dem Steiff-Museum am Stammsitz in Giengen an der Brenz

wenig Verschnitt produziert wird, ob eine Naht sinnvoll ist oder nicht und ob 20 Cent zusätzliche Produktionskosten wirklich honoriert werden vom Endverbraucher.

STIMMT, DER KUNDE. Der war irgendwie aus dem Blickfeld geraten. Die Stofftierdesigner hatten die Sammlerzeitschriften abonniert und wussten, was den Steiff-Liebhaber in Japan von dem in den USA unterscheidet. Aber sie sagten: „Zu Kindern habe ich keinen Draht.“ Das sah man den Entwürfen an. Stattdessen hier noch eine limitierte Edition, dort ein Juwel für Sammler. Noch nicht lange her, da rückte Steiff mit 200 Neuheiten zur Spielwarenmesse an. Unmöglich, da den Überblick zu bewahren. Noch immer sind 700 Artikel im Katalog, davon allein 200 für Sammler. Hier wird gestrichen, rigoros.

Zum Ausgleich kümmert sich Steiff wieder selbst um die Schautierabteilung. Das sind die Steifftiere, die zur Weihnachtszeit die Schaufenster der großen Warenhäuser in bewegten Szenen dekorieren. Die frühere Geschäftsleitung hatte die Schautierfertigung an eine externe Firma ausgelagert. Seit diesem Jahr kümmert sich ein Team aus Schreibern, Elektrikern und Dekorateurs wieder in einer Giengener Werkshalle darum, die Tiere für die Warenhäuser aufzubauen.

Zumindest für die, die noch nicht dichtgemacht haben. Auch dem Fachhandel geht es mäßig. In Großmärkten wie Toys'r'us ist Steiff bisher gescheitert; die Produkte waren nahezu unverkäuflich. Steiff hat nicht nur das Problem, in welche Schaufenster sie ihre Weihnachtsdekoration stellen, sondern muss sich fragen, wo in Zukunft ihre Stofftiere verkauft werden sollen.

Wo nicht verkauft werden soll, ist klar: nicht in Verbrauchermärkten oder gar Tankstellen. Steiff will Premiumanbieter bleiben, und das, so Martin Frechen, „können wir

nur, wenn wir alles selber machen. Wir müssen diesen Prozess komplett in den eigenen Händen halten.“

Konsequenterweise setzt Steiff auch beim Vertrieb auf Selbermachen. 40 Shop-in-Shops im cremeweißen Nostalgiedesign sind in den vergangenen Monaten in Deutschland entstanden. Auch in Nobelkaufhäusern in London, Stockholm, Taipeh oder New York gibt es die Verkaufsfächen im Steiff-Design. „Je mehr sich die Marke entfalten kann, desto mehr Anziehungskraft setzt sie frei“, sagt Frechen. „Zehn Teddys im Regal bringen dagegen gar nichts.“

Noch einen Schritt weiter geht der erste sogenannte Conceptstore von Steiff, der im Oktober auf Sylt aufgemacht hat. Damit der sich rentiert, „brauchen wir eine kritische Menge an Warengruppen, die den erforderlichen Umsatz bringen“, erklärt Frechen. Steiff setzt deshalb vor allem auf Kleidung für Babys und Kleinkinder; auf Sylt werden doppelt so viele Strampler, Socken oder Handtücher mit dem Steiff-Logo angeboten wie Stofftiere. Die allein locken nicht genug Kundschaft in den Laden.

DAS IST NEU. Und wiederum so neu nicht. Steiff hat des Öfteren versucht, mithilfe der starken Marke in andere Branchen vorzudringen. Es gab Schuhe von Steiff, Brillen von Steiff, und es gibt seit zehn Jahren Kindermode von Steiff. Die Textilien werden allerdings gegen den Insourcing-Trend extern produziert. Eigentlich ein Widerspruch zur Firmenstrategie. Doch Stofftierdesigner sind eben keine Modeleute, deshalb verlässt sich die Firma auf das Know-how des deutschen Kindermodeherstellers Kanz.

Design und Sortiment werden eng abgeprochen, und Kanz akzeptiert das Qualitätsmanagement von Steiff. Daher sieht das Stammhaus in diesem Lizenzgeschäft keine

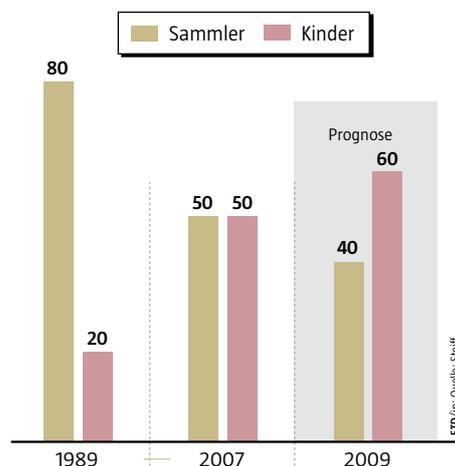
Gefahr für die Marke. In den vergangenen Jahren ist der Bereich konstant zweistellig gewachsen. 2008 setzte die Steiff Collection gut 7 Mio. € um, insgesamt machen die Lizenzen ein Fünftel des Gesamtumsatzes aus.

Besonders gut läuft das Geschäft gerade im Babybereich. Eigentlich absurd: Ein Unternehmen, das seit mehr als 100 Jahren erfolgreich Kinderspielzeug herstellt, hatte lange Zeit für Babys nichts zu bieten. Es gab zwar in den vergangenen Jahren etliche Versuche, aber keiner glückte.

Letztlich kombiniert Steiff jetzt den Look der erfolgreichen Kindertextilien und die Kernkompetenz von Steiff, den Bären. Die Idee ist einfach: Stofftiere von Steiff werden angezogen oder kombiniert mit den meistverkauften Stücken der Babymode. Darum kümmert sich die Designerin, die bei Kanz die Kollektion für Steiff entwirft. Und endlich wirkt's: Beim Babyspielzeug wächst Steiff derzeit mit mehr als 50 Prozent.

Die Rückkehr der Kinder

Umsatz von Steiff, Anteile in %



DIE WEBEREI

SCHULTE in Duisburg (u.), im Frühjahr übernommen, stellt alle Stoffe und Nähte für die Steifftiere her

KNOPF IM OHR

1877 Margarete Steiff eröffnet im schwäbischen Giengen an der Brenz ein Filzwarenkonfektionsgeschäft. Drei Jahre später wird ein kleiner Filzelefant als erstes Spielzeug für Kinder hergestellt.

1902 Der Neffe der Gründerin, Richard Steiff, entwickelt den ersten beweglichen Teddybären zum Spielen.

1904 Als Schutz vor Nachahmern erfindet Steiff den „Knopf im Ohr“.

2003 Steiff führt die Billiglinie Cosy Friends ein und verlagert die Produktion für Kinderspielzeug nach China.

2008 Geschäftsführer Martin Frechen verkündet das Aus für China. Bis 2010 soll die Produktion in eigene Werke zurückgeholt werden.

2009 Steiff übernimmt den Duisburger Stoffhersteller Schulte und eröffnet mit einem Partner den ersten Steiff-Conceptstore auf Sylt.

Bei den Babyartikeln geht es für Steiff vor allem darum, Qualität und Sicherheit zu garantieren. Junge Eltern sind kritische Käufer. Steiff will darum bei den Kontrollen möglichst wenig von externen Prüfern abhängig sein. Mehr als 12 000 Tests werden jährlich im Haus gemacht.

Ein Skandal genügt, um Eltern und Großeltern auf Jahre zu verschrecken. Der US-Konzern Mattel musste vor zwei Jahren mehr als 18 Millionen in China hergestellte Spielzeuge aus Sicherheitsgründen zurückrufen – Spielzeug aus China wurde zum Synonym für die böse Fratze der Globalisierung.

Seitdem setzt Steiff auf Ökotex-Siegel, Biobaumwolle und freiwillige Beschränkungen. Zum Beispiel bei optischen Aufhellern. Die sind erlaubt im Spielzeug. Trotzdem will Steiff sie in Stofftieren nicht sehen. Der Test ist einfach – die Stoffe werden in der Qualitätskontrolle unter UV-Licht gehalten. Sind Aufheller im Garn, leuchtet der Stoff. Doch so leicht sie zu erkennen sind, so schwierig ist es, die Aufheller komplett aus der Produktion zu verbannen. Qualitätsmanager Eberhard Krebs kämpft vor allem bei den Stickgarnen, da seien oft „homöopathische Mengen drin, die müssen Sie erst mal rauskriegen“.

AUF DIE NASE GEFALLEN ist Steiff im Oktober, genau deshalb. Die Zeitschrift „Öko-Test“ hatte eine Spieluhr getestet, die noch mit optisch aufgehelltem Stickgarn genäht worden war. Hinzu kamen Befestigungsbänder, die nach Ansicht von „Öko-Test“ zu lang waren, sodass Kinder sich strangulieren könnten. Das Testergebnis: „ungenügend“. Die Spieluhr – im aktuellen Katalog noch zu finden – wird aus dem Sortiment genommen. Doch das Vertrauen in

die Marke hat gelitten. Und Frechen hat gelernt, „wie wichtig und richtig der Schritt ist, alles selbst zu machen und alle Materialien in der eigenen Webmanufaktur herzustellen“.

NOCH MEHR WACHSTUM will Steiff mit Markendehnung erreichen. Vorbild für den Traum vom Lifestylekonzern ist der schwäbische Nachbar Boss, der mit Parfums, Uhren, Schuhen und Brillen im Lizenzgeschäft satte Gewinne erwirtschaftet. Martin Frechen kann sich viel vorstellen. Erst einmal natürlich alles, was weich und kuschelig ist. Aber er denkt weiter, von der Wickelaufgabe über das Taufkleid bis zu silbernen Geburtsgeschenken sind Steiff-Produkte angedacht.

Das bedeutet allerdings: Lizenzen statt Vollstufigkeit. Der Jugendforscher Axel Dammler sieht Steiff dennoch auf dem richtigen Weg, weil das Unternehmen mit einem „starken, positiven und emotionalen Image“ punkten könne. Der Traditionsname sei ein Orientierungspunkt auf unübersichtlichen Märkten, etwa bei Wäsche oder Kleidung.

Dieser Markt ist verlockend: Während im Plüschbereich in Deutschland 100 Mio. € im Jahr umgesetzt werden, sind es bei Kinderkleidung 2,2 Mrd. €. In puncto Qualität müsse Steiff von den Lizenznehmern das Äußerste fordern, sagt Dammler. „Aber wenn es Premium-Produkte mit einer Premium-Distribution sind, lässt sich viel machen.“

Wie schon jetzt mit Kaschmirlämmchen als Spieluhren für 125 €. Pikanterweise hat Steiff mit solchen Luxusartikeln dort großen Erfolg, wo das Unternehmen mit der Billigproduktion scheiterte. In Peking können markenbewusste Eltern für ihre Kinder gleich in vier edlen Steiff-Shops Kuscheltiere kaufen. Natürlich „made in Germany“. □

