

Konzept einer Wachstumsstrategie für ein Fashion-Label am Beispiel «kleinbasel»

Studiengang: EMBA General Management

Betreuer: Cuno Wüthrich

Experte: Hans Theler (Phonak Communications AG)

Industriepartner: kleinbasel, Basel

Ein eigenes Fashion-Label zu kreieren und zu vermarkten ist der Traum vieler Designerinnen und Designer. Tanja Klein hat sich diesen Traum erfüllt und sucht nun nach Möglichkeiten, wie sie den Bekanntheitsgrad ihres Labels «kleinbasel» steigern kann. Können sich Schweizer Fashion-Labels auf dem umkämpften Markt behaupten? Auf eine gründliche Analysearbeit folgt ein strategischer Planungsprozess mit verschiedenen Optionen.

Ausgangslage

2001 startet Tanja Klein mit der Labelgründung «kleinbasel» ihre Damen-Kleiderkollektion. Sie entwirft und produziert zwei Kollektionen pro Jahr, welche sie mit Lederwaren in Form von Taschen und Accessoires bereichert. Zum Flagshipstore mit Couture-Atelier in Basel führt Tanja Klein einen Shop in Zürich. Ausgewählte Boutiquen mit «kleinbasel»-Produkten im Sortiment gehören ebenfalls zu ihrem Kundenstamm. Der Tanja Klein GmbH ist es geglückt, sich auf dem umkämpften Schweizer Markt zu behaupten. Heute bietet das Unternehmen elf Arbeitsplätze. Dies ist bemerkenswert, da Tanja Klein ihre Entscheide oft spontan und intuitiv trifft. Das Unternehmen verfügt weder über eine Strategie noch über einen klassischen Businessplan. Die Umsatzentwicklung hat in den letzten vier Jahren nicht den gewünschten Verlauf genommen und ist eingebrochen. Mit der Verpflichtung eines erfahrenen Geschäftsleiters will Tanja Klein ihrem Unternehmen zu Aufschwung verhelfen und sich wieder vermehrt auf ihre Kernkompetenzen als Mode-Designerin konzentrieren können.

Zielsetzung

Mit dieser Master Thesis soll für die Tanja Klein GmbH eine pragmatische Wachstumsstrategie entstehen, welche eine nachhaltig gewinnorientierte Geschäftstätigkeit ermöglicht. Dabei ist der Erarbeitungsprozess dieser Strategie mindestens ebenso wichtig, wie deren schriftliches Ergebnis. Denn für die erfolgreiche Umsetzung geplanter Ziele ist die unternehmerische Identifikation und das Verantwortungsbewusstsein aller Beteiligten unabdingbar. Das Wachstumsvorhaben kostet Geld, über welches die Tanja Klein GmbH nicht ausreichend verfügt. Vorliegende Arbeit soll deshalb unter anderem als Referenz dienen, um bei möglichen Institutionen für längerfristiges Fremdkapital vorsprechen zu können.

Ergebnisse

Ganz allgemein darf festgehalten werden, dass die Master Thesis einen Prozess in Gang gesetzt hat, der einen Fortgang findet und Tanja Klein zu neuen Visionen verholfen hat. Insbesondere die Analysearbeit in Workshops, bei der das gesamte Team der Tanja Klein GmbH involviert war, hat ein differenziertes Bild zum eigenen Unternehmen und mögliche strategische Optionen aufgezeigt. Erstaunlich ist, dass hierbei ein neues Geschäftsfeld erkannt wurde, an welches die Geschäftsleitung bisher nicht gedacht hatte. Die Verdichtung dieser Ergebnisse hat zu einer Vision/Mission und drei Eingriffsstrategien geführt, welche nach ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit gewichtet wurden. Aus den drei Eingriffsstrategien wurde ein Massnahmenkatalog erstellt, welcher zu einem Antrag an die Geschäftsleitung führte. Neben der strategischen Planungsarbeit wurden verschiedene struktur- und prozessorientierte Grundlagen zur Wachstumsstrategie erarbeitet, welche gleichzeitig auch das Tagesgeschäft des Unternehmens vereinfachen sollen.

Fazit

Die Aussensicht kann bei der Erarbeitung von Unternehmensstrategien zu überraschenden und wertvollen Ergebnissen führen, besonders dann, wenn diese zusätzlich branchenfremd ist. Die Grundlage einer erfolgreichen Strategieplanung ist die Integration aller Beteiligten. Wissen erwerben, Wissen umsetzen und Wissen weitergeben sollen die Tanja Klein GmbH zu einer Wissensorganisation führen, welche den laufenden Prozess einer Strategie weiterentwickelt. Wirtschaftliche Bedingungen können sich rasch verändern und damit auch strategische Ziele verschieben. Tanja Klein hat erkannt, dass der Strategie als Führungsinstrument ein eigener Platz in der Agenda zu reservieren ist, welcher nicht in Abhängigkeit zum Tagesgeschäft steht. Trotz der wirtschaftlich schwierigen Zeiten für das Unternehmen hat sich gezeigt, dass verschiedene strategische Optionen bestehen, welche sich mit der initiierten Aufbruchstimmung und finanzieller Unterstützung umsetzen lassen.



Martin Schlüchter