

van Laack – Neuausrichtung eines Markenklassikers

Daniel Hoppe¹

Inhalt

1 Einleitung	25
2 Herstellung von Textilgewebe	26
3 Historische Unternehmensentwicklung	27
4 Strategische Neuausrichtung	28
4.1 Auswirkungen auf die Fertigung	28
4.2 Auswirkung auf Markenführung und Produktpolitik	29
5 Produktentwicklung in der Textilindustrie	30
6 Operatives Marketing	32
6.1 Produktpolitik	32
6.2 Preispolitik	32
6.3 Distribution	33
6.4 Kommunikation	33
7 Ausblick	34

Abbildungen

1 Produkte der aktuellen Frühjahrskollektion	26
2 Darstellung aus der Zeitschrift <i>MAXIM</i> , März 2005	31

Tabellen

1 Einschätzungen von Faktoren durch die Firmenleitung	29
---	----

1 Einleitung

Das Ende der klassischen männlichen Bürokleidung – Oberhemd, Anzug und Krawatte – wurde schon oft beschworen. Dennoch hat nach einer Umfrage der Zeitschrift *Textilwirtschaft* aus dem Jahre 2001 der deutsche Mann durchschnittliche 16 Oberhemden im Schrank.² Nicht zuletzt das Ende der so genannten „New Economy“, so schreibt das *Hamburger Abendblatt*, hat der weniger lässigen Kleidung in den Büroetagen eine Renaissance beschert [3]. Gerade im Management ist laut der Tageszeitung *Die Welt* in vielen Unternehmen selbst der Casual Friday verpönt (vgl. Gloger [1]).

¹Der Verfasser dankt Frau Barbara Buchmann, Marketing Managerin bei van Laack, für ihre Unterstützung bei den Arbeiten an dieser Fallstudie.

²Zitiert aus Kummer [3].



Abbildung 1: Produkte der aktuellen Frühjahrskollektion

Den Kunden werden Hemden in einer Vielzahl von Preis- und Qualitätsstufen angeboten. Die Qualität der Materialien, aber auch Details der Fertigung – etwa die Anpassung von Nähten an das Muster und die Stichzahl pro Zentimeter – sind wesentliche Unterscheidungsmerkmale, die nicht zuletzt den Preis determinieren.

Unter den Anbietern von Oberhemden gibt es in den verschiedenen Preissegmenten solche, die ihr Angebot weitgehend auf Oberhemden beschränken als auch – insbesondere im gehobenen Genre – Bekleidungsmarken, die in einem oder mehreren Preisbändern ein komplettes Bekleidungssortiment anbieten, das auch Oberhemden umfasst. Zu der ersten Art gehören Unternehmen wie Seidensticker, Jacques Britt und Eterna. Zur zweiten Art zählen Unternehmen wie Boss, Joop, und in einer höheren Preislage Brioni, Zegna und Salvatore Ferragamo. Unter den Unternehmen, die traditionell für Oberhemden und Blusen stehen, nimmt das im niederrheinischen Mönchengladbach ansässige Unternehmen van Laack eine Sonderstellung ein. Das Handbuch „Deutsche Standards“ [4] fasst die Quintessenz des Unternehmens mit „immer Luxus auf höchstem Niveau“ treffend zusammen. Vor der Darstellung von Unternehmen und Strategie wird im Folgenden kurz auf die Grundlage jedes hochwertigen Kleidungsstücks eingegangen: Die Produktion von Textilgewebe.

2 Herstellung von Textilgewebe

Die Verarbeitung des gängigsten Rohstoffs für hochwertige Oberhemden, der Baumwolle, hat eine lange Geschichte. Älteste Aufzeichnungen über die Verwendung von Baumwolle sind mehrere tausend Jahre alt. Dennoch ist sie auch heute ein zentraler Rohstoff, der einfache Handhabung mit Strapazierfähigkeit und angenehmen Trageeigenschaften verbindet. Baumwolltextilgewebe besteht aus den Samenhaaren der Baumwollpflanze. Diese Fasern werden durch Drehung miteinander verbunden und bilden so ein Garn. Durch Verdrehung zweier oder mehr Garne entsteht ein so genannter Zwirn. Das besonders hochwertige Kammgarn resultiert, wenn zu kurze Fasern und Unreinheiten beseitigt werden. Mischgarne hingegen werden aus mehreren Arten von Fasern hergestellt. Gängig

ist darüber hinaus die Zugabe von Chemiefasern, wie z. B. Polyester, während des Spinnens.

Aus dem fertigen Garn wird mit einer Webmaschine Textilgewebe hergestellt. Dabei kommt weiterhin das Prinzip des klassischen Webstuhls zur Anwendung. Die längs verlaufenden Kettfäden werden abwechselnd angehoben und abgesenkt. Durch die entstehende Lücke wird quer der so genannte Schussfaden gezogen, der das fertige Gewebe zusammenhält. Durch Wahl von Kett- und Schussfaden verschiedener Garnfeinheit und durch die Dichte der Fäden entsteht Stoff verschiedener Beanspruchbarkeit und Optik. Die aufwändige Jaquardweberei ermöglicht eine komplizierte Musterung des Stoffes durch einzelne Anhebung und Absenkung der Kettfäden – gesteuert über Lochkarten oder Computer.

Nach dem Weben der Rohware erfolgt die Ausrüstung des Stoffes. Diese beinhaltet alle Veredelungsmaßnahmen, mit denen die Materialeigenschaften auf den gewünschten Verwendungszweck hin optimiert werden. Typischerweise beinhaltet die Ausrüstung einen oder mehrere der folgenden Schritte:

- Bleichen des Stoffes mit Wasserstoffsuperoxid oder chlorhaltigen Chemikalien um die natürlichen Farbschattierungen zu entfernen. Dieser Schritt ist notwendig um weißen Stoff zu erhalten oder später mit Pastelltönen zu färben.
- Das Mercerisieren des Stoffes erhöht Glanz, Färbbarkeit und Festigkeit des Stoffes. Zu diesem Zweck wird der Stoff durch Natronlauge geführt, gestreckt und ausgespült. Das Verfahren ist aufwendig und kommt daher eher bei Stoffen hoher Qualität zum Einsatz.
- Die Pflegeleichtausrüstung reduziert, durch eine Behandlung mit Ammoniak und die Einlagerung von Kunstharzen, die natürliche Knitterneigung der Baumwolle.

Am Ende dieses Prozesses steht eine der vielen Arten von Textilgewebe, wie z. B. Flanell, Oxford, Piqué oder Popeline. Diese Gewebe gehen dann als Rohstoff in die Produktentwicklung und Produktion der Textilgewebe ein.

3 Historische Unternehmensentwicklung

Heinrich van Laack und zwei Geschäftspartner hatten 1881 eine Geschäftsidee, die sich als nachhaltiger Erfolg herausstellen würde. Statt eines anonymen Massenproduktes sollte ein absolut hochwertiges Hemd gefertigt werden. Diese Idee bestand am Markt. Das van Laack Hemd mit der eingestickten Krone als Markenzeichen war eines der wenigen echten Markenprodukte der Zwanziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts. Im zweiten Weltkrieg wurde die Fabrik des Unternehmens zerbombt. Der Wiederaufbau war in Berlin nicht möglich, da die Siegermächte das Unternehmen enteigneten. Nach einigen Jahren ungewisser Zukunft verkaufte der vormalige Inhaber die Rechte an der Marke. Diese fand in dem klassischen Textilstandort Mönchengladbach 1953 ein neues Zuhause. Ab den Siebziger Jahren begann eine kontinuierliche Entwicklung neuer Produktlinien wie Damenblusen und Accessoires.

Dem Trend zur Arbeitsplatzverlagerung an günstigere Auslandsstandorte entzog sich auch van Laack nicht. In der Zeit von 1955 bis 1980 gingen in der Textilindustrie in Deutschland 400.000 Arbeitsplätze verloren [6]. Die Internationalisierung der Produktion begann für van Laack mit dem Aufbau einer Fertigungsstätte in Tunesien 1973. Dieser folgten über die Jahre weitere Werke in Tunesien, Vietnam und ein Joint Venture in Indonesien. Die Rolle der verbleibenden Fertigung in Mönchengladbach besteht heute in der Modellentwicklung und dem Ausgleich von Lieferengpässen.

1986 verkaufte der damalige Inhaber das bis dahin durchweg inhabergeführte Unternehmen an die DELTON-Gruppe des Industriellen Stefan Quandt. Nun wurde die Strategie verfolgt, das Unternehmen zum Komplettanbieter („Total Look“) mit Einzelhandelsfilialen in allen wichtigen Metropolen der Welt zu entwickeln. Diese Expansion belastete die Ergebnisse stark, so dass in den Jahren 1999 und 2000 rote Zahlen in Kauf genommen werden mussten.

Im Zuge einer Portfolioanalyse beschloss die DELTON-Gruppe 1999, jegliche Aktivitäten im Geschäftsbereich Mode abzustoßen. Die damalige Ertragssituation machte es aber schwer, einen Käufer zu finden. Daher wurde der Verkauf vertagt und im Jahr 2000 eine umfassende Restrukturierung eingeleitet, in deren Zuge alle Einzelhandelsfilialen geschlossen wurden und am Stammsitz ein Arbeitsplatzabbau erfolgte.

Schließlich fand sich 2002 mit der Toga-Beteiligungsgesellschaft mbH ein Käufer, hinter der der branchenerfahrene Unternehmer Christian von Daniels steht. Im Zuge dieses Wechsels wurde ein mehrjähriges Programm zur Restrukturierung des Unternehmens und zum Relaunch der Marke entworfen.

4 Strategische Neuausrichtung

Mit dem Eigentümerwechsel folgte auch ein Wechsel der Unternehmens- und Marketingstrategie. Die Unternehmensführung beschloss, dem Kostendruck am Markt nicht nachzugeben. Vielmehr beschloss man, ganz auf den Trend zu hedonistischem Konsum und hochwertigen Produkten zu setzen (z. B. Popcorn [5, S. 148ff]). Zu diesem Zweck beschloss van Laack, noch klarer eine Luxusmarkenstrategie zu verfolgen. Eine Analyse der Positionierung zeigte, dass die Marke zwar weiterhin für höchste Qualität stand. Die Zielgruppe der 25- bis 40-Jährigen betrachtete die Produkte des Unternehmens aber nicht mehr als hinreichend modisch. Aus diesem Grund war ein zweiter Pfeiler dieser Strategie, die Marke durch Überarbeitungen der Produktlinien deutlich zu verjüngen. Beide Ziele verfolgte die Unternehmensleitung im Rahmen einer auf drei Jahre angesetzten strategischen Neuausrichtung. Zentrale Aspekte der Umsetzung dieser Strategie werden im Folgenden dargestellt.

4.1 Auswirkungen auf die Fertigung

„Meine Vorgänger hatten die Produktqualität weniger im Auge als wirtschaftliche Kennziffern [...]“ führt der neue Inhaber des Unternehmens in einem Interview aus [2]. Als eine der ersten Maßnahmen stellte das Unternehmen in der Folge die Beschaffung um. Um den Kunden allerhöchste Qualität bieten zu können, beschränkt sich der Einkauf

	Labelhemd	„royal“	Maßhemd	„handmade“
<i>Marktattraktivität</i>				
Gewinnspanne	4	5	3	2
Marktgröße	5	3	3	3
Marktwachstum	1	3	4	4
Wettbewerbsintensität	1	4	2	5
Techn. Anforderungen	3	3	4	5
<i>Wettbewerbsstärke</i>				
Markenimage	4	5	3	2
Marktanteil	4	3	2	1
Marktanteilswachstum	2	4	4	2
Produktionseffizienz	3	2	1	2
Produktionskapazität	4	4	2	1
Stückkosten	3	4	2	1

Tabelle 1: Einschätzungen von Faktoren durch die Firmenleitung

der Stoffe auf Europa mit Schwerpunkt Italien. Darüber hinaus gelang es, mit bekannten Stoffproduzenten Vereinbarungen über exklusive Stoffdesigns zu treffen. Nicht zuletzt dadurch konnte die bisher ausgesprochen klassische Farb- und Musterwahl durch modischere saisonale Stoffe ergänzt werden.

Um die volle Kontrolle über die Produktion zu erhalten und die Qualität der Produkte garantieren zu können, beschloss das Unternehmen, nur noch an firmeneigenen Standorten zu fertigen. In der Umsetzung dieser Entscheidung übernahm van Laack das bestehende Joint Venture in Indonesien mehrheitlich. Die Fertigung hochwertiger Textilien umfasst einen großen Anteil an Handarbeit. Um die hohen Qualitätsmaßstäbe dennoch gewährleisten zu können, führte die Geschäftsführung eine zweijährige interne Ausbildung für die Angestellten in der Fertigung ein.

Trotz dieser Aufwertung der Produkte sollte das Unternehmen profitabel sein. Aus diesem Grund mussten Sach- und Personalkosten reduziert werden. Der Beitrag der Mitarbeiter lag dabei in einer Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit.

4.2 Auswirkung auf Markenführung und Produktpolitik

Der neue Kurs der Geschäftsführung umfasste insbesondere auch eine Überarbeitung des Produktprogramms. Die vergebenen Lizenzen für die Marke van Laack wurden nicht verlängert. Weitgediehene Vorverhandlungen mit potenziellen Lizenznehmern verfolgte das Unternehmen nicht weiter. Im Bereich der Markenführung und Produktpolitik traf das Management weitreichende strategische Entscheidungen. Im Zuge der Verjüngung des Gesamtauftritts wurde die Submarke „terry“ nicht fortgeführt. Statt dessen führte van Laack das mit einer modischeren Etikette ausgestattete „Labelhemd“ ein. Die Sub-

marke „royal“ führte das Unternehmen – mit den oben dargelegten Modifikationen in der Herstellung und mit moderneren Dessins – fort.

Zur angestrebten Höherpositionierung traf man die Entscheidung, aufwändig gefertigte Hemden mit einem sehr hohen Anteil an Handarbeit unter der Submarke „handmade“ einzuführen. Weiterhin beschloss die Unternehmensleitung, in den zunehmend wachsenden Markt für Maßhemden einzusteigen. Diese werden vom Unternehmen auch mit dem „royal“-Label versehen, erhalten aber zudem ein besonderes Einnähetikett mit dem Namen des Besitzers.

Bei diesen Entscheidungen spielte die Einschätzung von Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke der Marken eine zentrale Rolle. Dabei war sowohl die Einschätzung der bestehenden Ausprägung als auch die der zukünftigen Entwicklung dieser beiden Größen von entscheidender Bedeutung. Für die Bewertung der Marktattraktivität waren Größen wie Wettbewerbsintensität, Marktwachstum, Marktgröße, technische Anforderungen und Gewinnspanne – nach abnehmender Wichtigkeit gereiht – relevant. Die Wettbewerbsstärke zeigt sich nach Einschätzung des Managements vor allem – ebenfalls nach abnehmender Priorität gereiht – in Marktanteilswachstum, Marktanteil, Markenimage, Produktionseffizienz und -kapazität sowie den Stückkosten der Produkte. Eine aktuelle Einschätzung dieser Faktoren durch das Management ist in Tabelle 1 dargestellt.³

Die Einführung der „handmade“-Hemden und der Maßhemden nahm der Markt so positiv an, dass das Unternehmen zur Zeit für diese Produkte einen deutlichen Nachfrageüberhang konstatiert [2].

5 Produktentwicklung in der Textilindustrie

Die Produktentwicklung in der Textilindustrie orientiert sich am Saisonverlauf des Einzelhandels. Üblicherweise gibt es eine Kollektion für Frühjahr und Sommer sowie eine für Herbst und Winter. Während die Produktgruppe Herrenoberhemden nur Variationen in Stoff und Farbe unterliegt, ist die Produktentwicklung für Damenblusen aufwändiger. Daher wird der typische Ablauf der Produktentwicklung im Folgenden am Beispiel Frühjahr- und Sommerkollektion der Produktlinie Damenblusen dargestellt. Van Laack bietet pro Saison etwa 45 verschiedene Schnittvarianten in dieser Produktlinie an. Sechs der Varianten existieren permanent. Fünf der Varianten, die in der Vorsaison besonders erfolgreich waren, werden in die folgende Saison übernommen. Somit müssen je Saison 34 neue Schnitte entworfen werden. Anfang September des Vorjahres beginnt zu diesem Zweck eine Trendrecherche mit Schwerpunkt auf Schnitten und Farben der kommenden Saison. Ende der ersten Septemberwoche kommen weitere Impulse von den großen Stoffmessen wie der *Première Vision* in Paris und der *Munich fabric start* in München. Die dort angeforderten Musterstücke kommen zur hausinternen Stoffmusterung, die weitere zwei Wochen dauert. Mitte bis Ende September beginnt dann die Modellentwicklung, in deren Verlauf Designskizzen der neuen Varianten entworfen werden. Um die Modellmacher nicht zu überlasten stellen die Designer 50 % der Modelle bis Mitte Oktober fertig, der Rest folgt vier Wochen später. Sind die Modelle konzipiert, so werden die

³Für die Fallstudie wurden die Werte leicht akzentuiert.



Abbildung 2: Darstellung aus der Zeitschrift *MAXIM*, März 2005

Musterimpulse festgelegt, d.h. es muss entschieden werden, welches der Modelle mit welchem Stoff als Musterstück gefertigt wird. Diese Musterfertigung führt die Produktion am Stammsitz in Mönchengladbach durch. Steht das erste Muster nach diversen Passproben und Detailverbesserungen bereit, so müssen für alle Ausstellungsräume des Unternehmens Kopien der Muster gefertigt werden. Dieser „Musterverdopplung“ genannte Prozess endet in der dritten Novemberwoche. Der Endpunkt der Modellentwicklung und Musterverdopplung ist zugleich der Beginn verschiedener operativer Marketingaktivitäten. Für Kataloge und Presse müssen Fotos vorbereitet werden. Je Saison gestaltet das Unternehmen eine Tragetasche. Bis Anfang Januar setzen die zuständigen Produktmanager die empfohlenen Verkaufspreise der Modelle fest. Eine zentrale Anstrengung ist darüber hinaus die Messevorbereitung, da van Laack im Januar auf Messen wie der Pitti Immagine Uomo (Florenz) und der Bread and Butter (Barcelona) die neue Damen- und Herrenkollektion vorstellt. Die neue Kollektion wird den Verkäufern Mitte der dritten Januarwoche vorgestellt. Diese wickeln im Februar den Verkauf an die Einkäufer des Fachhandels ab. Eingehende Aufträge fließen dann direkt in die Fertigung ein, die diese Kollektion in den folgenden zwei bis drei Monaten produziert.

6 Operatives Marketing

6.1 Produktpolitik

Der Produktmix für den Markt in Westeuropa beinhaltet die Produktlinien Hemd/Bluse, Casual, Accessoires, Strick und Homewear, wobei jeweils zwischen Damen- und Herrenlinien unterschieden wird. Diese Struktur besteht prinzipiell für alle eingeführten Submarken, wobei nicht in jedem Fall alle Linien angeboten werden.

Anhand des zentralen Bereichs der Herrenoberhemden werden im Folgenden die Unterschiede der Submarken aufgeführt. Das Labelhemd ist für die Hemdenabteilung des gehobenen Fachhandels gedacht. Es hat den größten Markt, der gleichzeitig am wettbewerbsintensivsten ist. Hier wird allenfalls ein moderates Wachstum erwartet. Die Fertigung eines Hemdes benötigt zirka 70 Minuten. Die Submarke „royal“ mit Sticklabel wird aus besonders hochwertigen Stoffen gefertigt. Der Vertrieb erfolgt in erster Linie über exklusive Herrenausstatter und Exquisit-Abteilungen. Die Fertigung eines Hemdes dauert etwa 80 Minuten. Die Anzahl der relevanten Wettbewerber ist hier wesentlich geringer als im Falle des Labelhemdes. Das van Laack Management sieht diese Marke als das „Zugpferd“ im Produktprogramm. Oberhalb von „royal“ befinden sich wie zuvor ausgeführt zwei neue Produktgruppen. Das Maßhemd, das nur über ausgewählte Partner im Handel bezogen werden kann, ist aus Sicht der Kostenrechnung am wenigsten effizient, da es in Einzelfertigung hergestellt wird (auf die sonst übliche Modulfertigung wird verzichtet) und der Servicebedarf sehr hoch ist. Obwohl es auf dem Markt für Maßhemden bereits starke Wettbewerber gibt, sind die Erwartungen des Managements an dieses Produkt sehr hoch. Schließlich gibt es das „handmade“-Hemd. Es wird in bis zu 300 Minuten fast vollständig in Handarbeit gefertigt und zielt auf Liebhaber besonders hochwertiger Verarbeitung ab. Dieses Hemd hat noch den kleinsten Markt, bietet dem Kunden aber ein ausgezeichnetes Preis-Leistungs-Verhältnis und steht mit nur wenigen extrem hochwertigen Anbietern im Wettbewerb.

Neben dem westeuropäischen Markt sind für das Unternehmen bei einer Exportquote von 40 % verschiedene Auslandsmärkte von hoher Bedeutung. Einige dieser, z. B. in Osteuropa, weisen Besonderheiten im Konsumentenverhalten auf, die eine gezielte Anpassung des Produktprogramms erforderlich machen. Deswegen führt das Unternehmen für verschiedene Regionen einen adaptierten Produktmix. Auf dem wichtigen russischen Markt – das Unternehmen ist allein in Moskau mit vier Filialen vertreten – erwarten die Konsumenten etwa, von einer hochwertigen Marke vollständig eingekleidet zu werden. Obwohl die Marke sehr hohen Zuspruch findet, wird die Spezialisierung auf einen Auszug der üblichen Geschäftskleidung nur zögerlich akzeptiert. Konsequenterweise beinhaltet das Produktprogramm des Unternehmens dort neben den zuvor beschriebenen Produktlinien auch eine Produktlinie mit Anzügen in verschiedenen Schnittformen sowie eine weitere mit Mänteln.

6.2 Preispolitik

Nach dem Inhaberwechsel hat sich van Laack in der Preispolitik gegen den Markttrend gestellt. Anstatt die Preise zu senken und mit günstigeren Produktlinien andere Kunden-

schichten anzusprechen, hat das Unternehmen neue Produkte oberhalb des bestehenden Produktprogramms eingeführt. Das Labelhemd stellt mit einem Preisband von 80 € bis 120 € die Einstiegspreislage dar. Darüber ist mit empfohlenen Verkaufspreisen von 100 € bis 150 € das „royal“-Hemd angesiedelt. Preislich über diesen beiden Linien positioniert ist das Maßhemd, das 10 bis 15 % über den Preisen der „royal“-Hemden angesetzt wird sowie das das „handmade“-Hemd mit in etwa 200 €. Die resultierenden Preise werden weitgehend durch die Materialkosten determiniert, die etwa 90 % (!) der Stückkosten ausmachen. Die empfohlenen Verkaufspreise resultieren aus den Herstellungskosten und einem Aufschlag, der die Marge des Unternehmens und des Einzelhandels abdeckt. Zur Abschätzung dieses Aufschlags kann in der Textilbranche von einem Multiplikator in Höhe von 2,5 ausgegangen werden.

6.3 Distribution

Van Laack Produkte werden in Deutschland über den gehobenen Fachhandel vertrieben, sowohl über einzelne Herrenausstatter als auch über große Filialisten. An zentralen Einkaufsstraßen wie der Düsseldorfer Königsallee und dem Berliner Kurfürstendamm eröffnet das Unternehmen zudem wieder unternehmenseigene Flagshipstores. Anfängliche Bedenken der Einzelhandelspartner gegen diese Filialen zerstreuten sich durch einen insgesamt steigenden Absatz. Eine maßvolle Erhöhung des Distributionsgrades wird für alle Produktlinien angestrebt. Der Vertrieb an den Handel selbst erfolgt über Ausstellungsräume, die sich zurzeit⁴ in verschiedenen deutschen Großstädten sowie in Amsterdam, Antilyas (Libanon), Asker (Norwegen), Brüssel, London, Neapel, Paris, Porto, Wien, und Zürich befinden.

Van Laack exportiert Produkte in mehr als 40 Länder. Der entsprechende Umsatzanteil liegt bei ca. 40 %. Der internationale Vertrieb erfolgt dabei über Franchisenehmer, die Flagshipstores betreiben, sowie über Handelsvertretungen.

6.4 Kommunikation

Für die Marketingkommunikation des Unternehmens spielt die handelsgerichtete Kommunikation eine zentrale Rolle. Insbesondere bei großen Filialisten wie Peek & Cloppenburg berät der Verkäufer den Käufer in einer Angebotsfülle, die für den Verbraucher schwer zu überblicken ist. Bei dieser Beratung spielt einerseits Produktkenntnis, andererseits aber auch die persönliche Einstellung zu Produkt und Marke eine zentrale Rolle. Daher bildet van Laack das Verkaufspersonal der Einzelhändler in speziellen Verkäufer-schulungen fort. In den letzten drei Jahren hat van Laack Anzeigen-Kampagnen weitgehend eingestellt, da das Management einen Focus auf die Überarbeitung des Produktmix vorgab. Allerdings wird seit dieser Zeit der Einzelhandel intensiv mit Werbemitteln für den POS ausgestattet. Zu diesen Werbemitteln gehören Kataloge, Aussendungen, Poster und auch Tragetaschen. Weiterhin unterstützt das Unternehmen den Einzelhandel bei der Verkaufsraumgestaltung mittels eines spezifischen Regalsystems zur ansprechenden Präsentation der Produkte. Eine wichtige Rolle in der Marketing-Kommunikation des

⁴Stand Ende 2005.

Unternehmens spielen Public Relations. Zweimal im Jahr finden Presstouren in den Ausstellungsräumen in München und Hamburg statt. Die eingeladenen Redakteure suchen sich Produkte aus, die sie als Leihgabe erhalten. Diese werden dann in Form von Fotostrecken in den Zeitschriften abgebildet. Unter einer Fotostrecke wird in diesem Kontext eine thematisch zusammenhängende Serie von Modefotos verstanden. Dabei ist die Bekleidung der abgebildeten Fotomodelle i. d. R. eine Zusammenstellung der Produkte verschiedener Anbieter (vgl. Abbildung 2). Die stark zunehmende Nachfrage von Seiten der Modejournale nach solchen Leihgaben wird vom Management des Unternehmens als Indikator für die Wirksamkeit der Neuausrichtung gesehen.

7 Ausblick

Das Unternehmen van Laack hat seit dem Inhaberwechsel eine umfassende Wandlung durchgemacht. Mit einem jüngeren Produktmix ist das Unternehmen für die Zukunft gut aufgestellt. Neben dem weiteren Ausbau der bisherigen Schwerpunktmärkte – allein in Wien ist für 2006 die Eröffnung zweier Filialen durch Franchisenehmer vorgesehen – stehen in naher Zukunft strategische Entscheidungen an. Der nordamerikanische Markt ist bisher nur über Handelsvertreter punktuell erschlossen. Ein breiter Markteintritt ist eine Herausforderung, deren Kosten und Nutzen sorgfältig abzuwägen sind. Die Situation in Ostasien ist sehr ähnlich. Für spannende Fragestellungen in der Unternehmensstrategie und im Marketing ist also weiterhin gesorgt.

Problemstellungen zum strategischen Marketingmanagement

1. In welchem Zusammenhang steht das Marketingumfeld mit der Marketing-Strategie? Finden Sie aus der Fallstudie Beispiele.
2. Erklären Sie den Begriff der strategischen Gruppe. Recherchieren Sie, welche Unternehmen mit van Laack im Markt für Oberhemden eine strategische Gruppe bilden.
3. Führen Sie für das Unternehmen eine SWOT-Analyse für die Jahre 1999 und 2005 durch. Bewerten Sie die Ergebnisse der Umstrukturierung.
4. Die Oberhemd-Produktlinien in den Produktgruppen „Label“, „royal“, „handmade“ und Maßhemd haben für das Unternehmen eine zentrale, strategische Bedeutung. Führen Sie bezüglich dieser Produktlinien eine Portfolio-Analyse mit einem geeigneten Modell durch. Bewerten Sie das bestehende Portfolio.
5. Erweitern Sie die zuvor durchgeführte Portfolio-Analyse um mögliche Entwicklungen der zugrunde liegenden Faktoren über einen sinnvollen strategischen Planungshorizont und geben Sie Handlungsempfehlungen für die einzelnen Produktgruppen ab.
6. Erklären Sie den Begriff der strategischen Lücke. Welche Handlungsoptionen hat das Unternehmen im Umgang mit dieser? Systematisieren Sie die Handlungsoptionen mit einem geeigneten theoretischen Modell. Finden sie für van Laack Beispiele und bewerten Sie diese in Bezug auf ihre Plausibilität.

7. Ein Textilunternehmen aus Fernost tritt an das Management von van Laack mit einem Angebot für die Fertigung von hochqualitativen Oberhemden heran. Die Beschaffungskosten über diesen Anbieter liegen bei 89 % der Stückkosten bei eigener Fertigung. Diskutieren Sie für und wider einer externen Beschaffung aus Sicht der Unternehmensstrategie.
8. Recherchieren Sie, welche Unternehmen mit van Laack bei einem möglichen Markteintritt in den USA in einem Markenwettbewerb stünden. Identifizieren Sie Eintrittsbarrieren, die van Laack berücksichtigen muss. Welche der Ihnen bekannten Wettbewerbsstrategien sollte van Laack für einen erfolgreichen Markteintritt wählen? Welche Reaktionen der Wettbewerber sind zu erwarten?

Quellen

- [1] GLOGER, A.: Deutsche Manager mögen es konventionell. In: *Die Welt* (1999), 1. November
- [2] HOLZKNECHT, S.: Anziehend. In: *private wealth* (2005), März, S. 49–52
- [3] KUMMER, M.: Das Hemd, in dem man Geld verdient. In: *Hamburger Abendblatt* (2003), 18. Januar
- [4] LANGENSCHIEDT, F.: *Deutsche Standards – Marken des Jahrhunderts*. 14. Wiesbaden : Gabler, 2003
- [5] POPCORN, F.: *Clicking – Der Neue Popcorn Report*. München : Wilhelm Heyne Verlag, 1999
- [6] WIKIPEDIA, DIE FREIE ENZYKLOPÄDIE (Hrsg.): *Textilindustrie*. Version: Dez. 2006. <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=12071077>. – Online-Ressource, Abruf: 2.1.2006