

Fallstudie Liz Claiborne Inc.

Rik Aulfes

Matr.Nr. 2631615

1. Das Unternehmen

Liz Claiborne Inc. ist ein Unternehmen der Modebranche, das Modedesigns entwirft und nach diesen Designs gefertigte Modeartikel vermarktet. Der Schwerpunkt liegt bei Sport – und Alltagsbekleidung für Frauen und Accessoires, weiterhin Herren – und Mädchenbekleidung. Liz Claiborne Inc. wurde 1975 gegründet und machte ca. 1 Mrd. \$ Umsatz in 1987. Die Firma verfolgt eine Diversifizierungsstrategie als (Marketing-) Technologieführer.

2. SWOT – Analyse

Die **Branche** verzeichnet ein stabiles Wachstum von ca. 10% p.A. von 1973 – 1986 bei rückläufigem Anteil der Ausgaben für Kleidung am verfügbaren Einkommen, die Branchengröße beträgt ca. 150 Mrd. \$. Die **Lieferanten** sitzen in Fernost, sie haben geringere Lohnkosten bei gleicher Technik wie die US - Anbieter. Ca. 3500 Abnehmer plus Katalogversender plus Ausland müssen mindestens 200 T\$ pro Jahr in kompletter Produktlinie abnehmen, die 10 größten machen 25% des Umsatzes aus, die 100 größten 76%. Liz Claiborne Inc. beansprucht einen Status als Designer, bewegt sich jedoch preislich unter diesem Segment, daher besteht die Gefahr der Preisanpassung der Designer bzw. der Imageanpassung der Massenanbieter (**Substitute**). Kleidung differenziert sich nach Design, Image und dem Wunsch der Kunden nach Individualität. Da Liz Claiborne Inc. sein Angebot von der Stange verkauft, ist ein **Neueinstieg** jedem möglich, der diese Bedürfnisse bei entsprechender Qualität erfüllt. Die **Risiken** für das Unternehmen liegen in einem niedrigen Dollarkurs sowie in der relativ großen Abhängigkeit von wenigen Großabnehmern. Der Konflikt mit Avon wurde in allen Phasen selbst forciert, so das hier eher von der Verfolgung von Zielen wie der billigen Übernahme des Joint-Ventures und PR ausgegangen werden kann als von einem großen Risiko. Die **Chancen** liegen in weiterer Diversifizierung, größerer Internationalisierung sowie dem Aufbau einer eigenen Ladenkette und einer eigenen Fertigung.

Das Unternehmen hängt, wenn auch mit abnehmender Tendenz, an der guten „Nase“ von Liz Claiborne-Ortenberg. Die Lieferfristen sind wesentlich länger als die Produktlebenszyklen, was die Flexibilität und die Möglichkeit des Aufbaus von Klassikern beeinträchtigt. Zusätzlich hat das Management eine komplizierte Struktur, es gibt „viele Köche“.

Das Unternehmen verfügt über motivierte Mitarbeiter, eine gute Finanzlage sowie ein exzellentes Marketing. Im Marketing treten hervor die starke Marke, gute Kundenbeziehungen, effektive Werbung sowie der Kundenservice.

3. Strategieempfehlungen

Ziel einer Strategie für Liz Claiborne Inc. muß es sein, hohe Zuwächse bei Gewinn und Umsatz zu erhalten, und gleichzeitig die gute Marktposition abzusichern.

Da hier noch etwas zu tun ist, wäre **Nichtstun** eine schlechte Variante.

Der Konsument sucht bei Kleidung nicht nur gute Qualität und Design, sondern auch die Möglichkeit zur Individualisierung. Durch die **Schaffung weiterer Marken** innerhalb der bestehenden Segmente würde Liz Claiborne Inc. eine

Wahlmöglichkeit innerhalb der Firma anbieten. Das Risiko von modischen Fehlschlägen würde gesenkt, das Marktsegment breiter ausgeschöpft. Nachteil wäre ein höherer Aufwand in Design, Marketing und Management. Auch besteht bereits durch das Angebot verschiedener Linien eine Wahlmöglichkeit.

Durch die **Einrichtung eigener Läden** könnte die Beratung des Konsumenten sowie die Plazierung der Produkte verbessert werden. Dies könnte positive Auswirkungen auf den Umsatz und die Kundenzufriedenheit haben. Durch beratende Tätigkeit besitzt Liz Claiborne Inc. bereits das Know-how für solche Aktivitäten. Die Eigenkapitalverzinsung würde nicht leiden (vergl. Tabelle 1.9) obwohl der Kapitaleinsatz ansteigen würde. Dies könnte sich die Firma aber finanziell leisten. Das Problem der Konkurrenzsituation zu den bisherigen Kunden ließe sich lösen, indem die Läden in den Kaufhäusern der Kunden eingerichtet würden, und dafür eine Miete bezahlt würde. So hätten beide Seiten einen Vorteil. Wo keine Konkurrenzsituation besteht, könnten eigene Läden eingerichtet werden. Vorbereitet wurde dies bereits durch die Einführung der 200T\$ Mindestbestellmenge, die kleinere Läden bereits von der Belieferung durch Liz Claiborne Inc. ausschließt.

Die Einrichtung eigener Läden hätte natürlich auch die Funktion einer weiteren Differenzierung und durch den hohen Kapitalbedarf würde die **Markteintrittsbarriere** sehr erhöht.

Liz Claiborne Inc. betreibt bereits eine Strategie der **Internationalisierung**. Durch eine solche Verbreiterung des Absatzmarktes und der Ansprache neuer Konsumenten wäre der Umsatz weiter zu steigern. Der Umsatz würde unabhängiger von nationaler Konjunktur und Wechselkursen, damit wäre ein Vorteil gegenüber der ausschließlich auf dem US – Markt operierenden Konkurrenz erreicht. Der Nachteil wäre jedoch, das man sich auf fremden Märkten auch auf andere Geschmäcker einstellen müßte, sowie muttersprachliches Management einstellen müßte. Auf diesen Märkten würde man auch auf Konkurrenz treffen, die diese Probleme nicht hat. Natürlich wäre ein amerikanischer bzw. dort neuer Design - Stil unter Umständen auch ein Differenzierungsvorteil (siehe Ray Ban Sonnenbrillen).

Fraglich wäre, ob eine nähere Beschäftigung mit **Fertigung und Logistik** einen zufriedenstellenden Ertrag erbringen würde. Die Produktion macht nur einen geringen Betrag der Kosten eines Produktes aus, der geforderte Kapitaleinsatz ist hoch. Liz Claiborne Inc. hat in diesem Bereich kein eigenes Know-how. Würde die Firma in diesem Bereich Verbesserungen bei ihren Zulieferern unterstützen, würden diese ihren gewonnenen Vorsprung freudig an weitere Modehersteller weitergeben, Liz Claiborne Inc. könnte hier also keinen Vorteil erreichen. Das Problem liegt hier eigentlich in der mangelnden Flexibilität der amerikanischen (Kapazitäten)- sowie der fernöstlichen Lieferanten (Lieferzeiten). Empfehlenswert wäre hier also unbedingt der **Aufbau einer kleinen eigenen Fertigung**, die die Aufgabe hätte, schnell Lieferengpässe auszugleichen, d.h. bei hoher Nachfrage nachzuproduzieren, sowie besonders gut laufende Artikel weiterhin zu produzieren (Bildung von Klassikern). Da es sich in der Textilproduktion um eine eingeführte Technologie handelt, wäre der Aufbau entsprechender Kapazitäten einfach, bzw. könnte über Akquisition erfolgen. Durch eigene Herstellungskapazität wäre die bessere Ausnutzung des Design – Potentials und der Läden möglich und damit auch eine bessere Kapitalverzinsung.