



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Neue Designlinie bei Escada

Irina Hartmann

Fallstudienreihe **IST** 13/2009

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

Neue Designlinie bei Escada

Dipl. Kffr. techn. Irina Hartmann

Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

e-mail: irina.hartmann@bwi.uni-stuttgart.de

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	2
2 Fallstudie	2
3 Aufgabenstellung	4
3.1 Problemanalyse	4
3.2 Optimale Projektorganisationsform.....	5
3.3 Projektförderung	5
4 Literatur	5
4.1 Literaturquellen	5
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	5
4.2.1 Literaturhinweise zur Analyse der Projektschnittstellen	5
4.2.2 Literaturhinweise zur Analyse der Projektorganisationsformen	6
4.2.3 Literaturhinweise zu Projektpromotoren	6
4.2.4 Literaturhinweise zu Macht- und Einflussformen	6

1 Einleitung

Die Einführung von Neuerungen hat in der Regel den Charakter von Projekten. Je komplexer sich die Aufgabenstellung hierbei erweist, desto höher sind die Anstrengungen in der Planungs- und Organisationsphase des Projektes. Projektorganisation ermöglicht die Schaffung äußerst flexibler, fachübergreifender und objektbezogener Zusammenarbeit in einem Projektteam, das sich mit einmaligen und komplexen Aufgaben beschäftigt. Der Erfolg der Projektrealisierung hängt davon ab, wie die Projektorganisation aufgebaut ist und in die Gesamtorganisation des Unternehmens eingegliedert wird.

Eine optimal ausgewählte Projektorganisationsform kann die Veränderungsbarrieren in einem Unternehmen deutlich verringern und wirkt diesbezüglich als Enable von Changeprozessen in einem Unternehmen. Promotoren spielen bei der Initiierung und Realisierung des Projektes eine Schlüsselrolle. Gleiches gilt für die Akzeptanzförderung von Projekten innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

2 Fallstudie

Die Auswirkungen der Finanzkrise betreffen heute unterschiedliche Unternehmen verschiedener Branchen. Der Zusammenbruch der Investmentbank Lehman Brothers hat den Umsätzen des international tätigen Luxusmodekonzerns für Designer-Damenmode ESCADA deutlich mehr geschadet als der 11. September 2001. Die avisierte Strategie der Firma Escada hat nun einen strafferen Fokus auf die historischen Kerngeschäfte des Luxuskonzerns bestimmt: Die Hauptlinie „ESCADA“ und „ESCADA Sport“. Das eigenständige Segment „Primera“, in dem die Marken „Apriori“, „Biba“, „Cavita“ und „Laurèl“ zusammengefasst sind, wird demnächst verkauft. „Primera“ liegt im mittelpreisigen, konjunktursensiblen „Fast Fashion“-Segment und ist

weitgehend in Deutschland aufgestellt. Schwache Umsatzzahlen und zu geringe Synergieeffekte sind die Begründung für diese Verkaufsentscheidung.¹

Seit drei Jahren arbeiten Sie hoch engagiert und begeistert als Junior-Experte im Bereich Produktmanagement bei der Firma ESCADA in München und haben Ihr Wissen und Ihre Kreativität bereits gut bei der Unterstützung des Accessoires-Geschäftsausbaus bewiesen.² Vor allem der Marketingdirektor war von Ihren Ideen begeistert. Sein Glauben in Ihre Fähigkeiten hat Sie damals beflügelt, eine noch größere Herausforderung an sich selbst zu stellen. Seit Anfang 2008 sammeln Sie die Ideen für eine radikale Neuerung bei der Firma ESCADA: Die Entwicklung einer neuen Designlinie für Männer: Pfiffig, knallig, extravagant, kosmopolitisch und exklusiv wie die ESCADA-Damenmode. Männeraccessoires wie Taschen, Brillen, Schuhe, Hüte usw. und den ersten Duft für Männer runden die neue Designlinie ab. Die noch nicht ausgebauten Unternehmenskompetenzen in diesem neuen Segment könnten auf Wissen und Erfahrungen von zahlreichen ESCADA-Mitarbeitern beruhen, die bereits bei Armani, Calvin Klein, Hugo Boss und Burberry gearbeitet haben. Laut Finanzprognosen soll sich die Lage im größten Markt, den Vereinigten Staaten, im Herbst 2009 entspannen. Dies verspricht mehr Gewinnchancen für die neue Herbst-Kollektion für Herren. Die Zeit ist allerdings sehr knapp und verlangt daher nach einem schnellen Vorgehen und der Zusammensetzung der Expertenteams aus den Design-, Produktions-, Einkaufs-, Marketing-, Logistik-, Vertriebs-, Qualitäts- und Konstruktionsabteilungen. Von Lizenzpartnern könnten unter der Marke „ESCADA“ zusätzlich noch ein neues Parfüm und drei neue Kollektionsbrillen für Männer entwickelt werden.

Vor einigen Monaten durften Sie zum ersten Mal Ihre ausgereifte Idee und Ihr Umsetzungsvorhaben in strategischen Gesprächen mit Bereichs- und Abteilungsmanagern sowie den Vorstandsvorsitzenden präsentieren. Diese Möglichkeit hat der Marketingdirektor für Sie arrangiert. Ihre Ideenausarbeitung

¹ FashionUnited Germany (2008), URL siehe Literaturverzeichnis.

² Die dargestellten Rollen und interne Situation bei Firma ESCADA sind fiktiv.

hat ein breites Lob verdient. Der Vorstand sieht in diesem neuen Projekt eine Chance, die „ESCADA“-Umsätze langfristig und deutlich zu erhöhen. Der Finanzdirektor hat jedoch auf eine sehr angespannte Ressourcensituation und zu hohe finanzielle Unsicherheit auf dem Markt verwiesen. Er plädierte dafür, dass Sie das vorgeschlagene Projekt parallel zu Ihren weiteren Aufgaben durchführen könnten, wobei die Prioritäten bei der Damenmode liegen müssen. Die für Ihr Projekt benötigten Mitarbeiter aus den betroffenen Abteilungen dürfen Sie in Absprache mit Ihren Abteilungsleitern mit den Projektaufgaben nebenamtlich betrauen.

Momentan stellen Sie fest, dass die Realisierung des Projektes bei jedem Schritt gestoppt wird. Die Mitarbeiter beschwerten sich über den drastisch erhöhten Arbeitsaufwand und den daraus resultierenden enormen Überstunden. Einige Abteilungsleiter respektieren die Befugnisse nicht, die Sie von Ihrem Vorgesetzten, dem Abteilungsleiter des Produktmanagements, erhalten haben. Einige zeigen Skepsis gegenüber Ihrer Idee und begründen dies mit dem geplatzten „Primera“-Geschäft.

3 Aufgabenstellung

Nach zwei Monaten Ihrer Versuche, den geplanten Ablauf zu realisieren, kehren Sie an Ihren Arbeitsplatz zurück und überlegen, was Sie tun sollen.

3.1 Problemanalyse

Im ersten Schritt führen Sie eine detaillierte Problemanalyse durch. Sie haben vor, diese Analyse morgen in der strategischen Sitzung an Ihre Kollegen und Manager zu verteilen und kurz zu präsentieren. Dabei gehen Sie explizit auf die Analyse der bestehenden Schnittstellenprobleme und Konflikte ein. Anschließend stellen Sie die Vor- und Nachteile der bestehenden Organisationsform dar und verdeutlichen, warum sie nur beschränkt für die Realisierung Ihres Projektes geeignet ist.

3.2 Optimale Projektorganisationsform

Sie haben eine genaue Vorstellung, welche Organisationsform für Ihr Vorhaben geeignet ist. Für eine schlagfertige Argumentation stellen Sie den Vergleich zu alternativen Organisationsformen dar und erläutern, warum ausgerechnet die von Ihnen erwünschte Form optimal für die Realisierung des Vorhabens ist.

3.3 Projektförderung

Um die Akzeptanz Ihres Vorhabens im Unternehmen voranzutreiben, überlegen Sie sich, welche Personen in Ihrem Unternehmen und inwiefern diese die Durchsetzung Ihres Projektes unterstützen könnten. Dabei beschreiben Sie detailliert, welche Promotoren für welche Zwecke gegeben sein könnten.

Für die Akzeptanzförderung überlegen Sie sich die Möglichkeiten, wie Sie Ihren Einfluss auf die Mitarbeiter und Manager Ihrer Firma erhöhen könnten. Dabei wägen Sie unterschiedliche Alternativen ab und wählen aus diesen die optimale(n) und realistische(n).

4 Literatur

4.1 Literaturquellen

FashionUnited Germany (2008), Sälzer: Escada bereitet Primavera-Verkauf vor, Auf den Seiten der FashionUnited Germany, URL: [http://www.fashionunited.de/News/Leads/S%E4lzer: Escada bereitet Primavera-Verkauf vor_200811215270/](http://www.fashionunited.de/News/Leads/S%E4lzer:_Escada_bereitet_Primeraverkauf_vor_200811215270/), Stand: 21.11.2008, Zugriff am 13.02.2009.

4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie

4.2.1 Literaturhinweise zur Analyse der Projektschnittstellen

Reiß, M. (1995): Projektmanagement, in: Corsten, H. / Reiß, M. (1995): Handbuch Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Schnittstellen, S. 447-457, Kap. A.2.

4.2.2 Literaturhinweise zur Analyse der Projektorganisationsformen

Bea, F. X., Scheurer, S. und Hesselmann, S. (2008): Projektmanagement, Stuttgart 2008, Kap. 2.3.

Burghardt, M. (2008): Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten, 8. Aufl., Berlin und München 2008, Kap. 2.4.1.

4.2.3 Literaturhinweise zu Projektpromotoren

Hausschild, J. und Gemünden, H. G. (Hrsg., 1999): Promotoren. Champions der Innovation, 2. Aufl., Wiesbaden 1999.

Hausschild, J. und Chakrabarti, A. K. (1999): Arbeitsteilung im Innovationsmanagement, in: Hausschild, J. und Gemünden, H. G. (Hrsg., 1999), Wiesbaden 1999, S. 68-88., Kap. 2.2, 2.3 und 2.4.

Gemünden, H. G. und Walter, A. (1999): Beziehungspromotoren. Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse, in: Hausschild, J. und Gemünden, H. G. (Hrsg., 1999), Wiesbaden 1999, S. 111-132, Kap. 3.1.

Witte, E. (1999): Das Promotoren-Modell, in: Hausschild, J. und Gemünden, H. G. (Hrsg., 1999), Wiesbaden 1999, S. 9-42, Kap. 1.2.

4.2.4 Literaturhinweise zu Macht- und Einflussformen

Kerzner, H. (2008): Projektmanagement. Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung, 2. Aufl., Heidelberg 2008, Kap. 5.4.

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on
Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 01/2009	Reuter, Ute	Ressourcenbasierung und Dienstleistungsstandardisierung im Facility Management Komplettangebot Bereich
IST 02/2009	Stilianidis, Anastasios	Mobilfunkmarkt Afrika
IST 03/2009	Reuter, Ute	Die Entwicklung der IBM zum Dienstleistungsunternehmen
IST 04/2009	Frohwein, Torsten	Schutzinstrumente für intellektuelles Eigentum und Lizenzierung
IST 05/2009	Reuter, Ute	Service Level Agreements und Dienstleistungsinnovation in der Software Branche
IST 06/2009	Stilianidis, Anastasios	Ideengewinnung und Dienstleistungsentwicklung in der Tourismusindustrie
IST 07/2009	Stilianidis, Anastasios	Die neue Fitneß-Welt: Qualitätsmanagement und Service Level Agreements.
IST 08/2009	Frohwein, Torsten	Patentfunktionen
IST 09/2009	Reuter, Ute	Modebranche in der Krise
IST 10/2009	Reuter, Ute	Maschinenbau als Dienstleistung
IST 11/2009	Frohwein, Torsten	Patentverzicht im Maschinenbau und alternative Strategien in der Pharmaindustrie
IST 12/2009	Frohwein, Torsten	Neuheitsschonfrist
IST 13/2009	Hartmann, Irina	Neue Designlinie bei Escada