

Warum individuelle Produkte und Leistungen die Grundlage jedes erfolgreichen Customer Relationship Management sind

von Frank Thomas Piller, TUM

Veränderte Marktanforderungen und eine Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen zwingen immer mehr Unternehmen, ihre Kundenbeziehungen auf eine neue Ebene zu stellen. Vor diesem Hintergrund investieren viele Unternehmer heute in entsprechende Systeme des Customer Relationship Managements (CRM). Ziel ist die integrierte und personalisierte Gestaltung der zwischen einem Anbieter und Abnehmer im Laufe der Zeit stattfindenden Interaktionen und Transaktionen. Objekt der Individualisierung muß dabei aber nicht nur die Kommunikation sein, sondern vor allem die Individualisierung der eigentlichen Leistungsbestandteile. An dieser Stelle bietet die Integration der Prinzipien der kundenindividuellen Massenproduktion (Mass Customization) in eine CRM-Strategie eine Vielzahl innovativer Möglichkeiten, Kundenbindung und Loyalität auf der Basis individueller Produkte und Leistungen zu steigern.

Artikel erscheint in: Zeitschrift HMD (Handbuch der modernen Datenverarbeitung),
Okt 2001

Veränderte Rahmenbedingungen im Wettbewerb

„It is the customer who determines what a business is.“ Diese Aussage Druckers (1954, S. 37) ist heute aktueller denn je. Ausgehend von Änderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verwirklichen immer mehr Unternehmen Ansätze, die dem Kunden eine neue Rolle in der Wertschöpfung zuweisen. Hintergrund sind drei zentrale wettbewerbsstrategische Herausforderungen, die heute das Handeln vieler Unternehmen prägen.

(1) Die zunehmende Dynamik wirtschaftlichen Handelns löst einen *Innovationswettbewerb* aus, der eine ständige Anpassung des Leistungsprogramms notwendig und eine langfristige Planung in vielen Fällen unmöglich macht.

(2) Der steigende *internationale Wettbewerbsdruck* führt dazu, daß heute in den meisten Branchen das Beherrschen eines Positionsvorteils nicht mehr ausreicht, sondern vielmehr eine Spitzenposition auf allen relevanten Aktionsfeldern erlangt werden muß: Zur günstigen Kostenstruktur kommt die Forderung nach hoher Qualität und technologischem Vorsprung, aber auch nach Agilität und hohem Lieferservice. In der Folge verschiebt sich die Preis-Leistungs-Relation: Die Abnehmer stellen auch bei einem günstigen Absatzpreis relativ hohe Ansprüche an Qualität, Service, Varietät oder Funktionalität bzw. haben umgekehrt bei einer ausgeprägten Differenzierung des Produkts gewisse Mindestanforderungen an dessen Preisgestaltung (Kaluza 1996).

(3) Die dritte Herausforderung ist die Fragmentierung klassischer Massenmärkte im Sinne einer *Heterogenisierung und Individualisierung der Nachfrage* (Fulkerson/Shank 2000; von Hippel 1998; Jacob 1995; Lee/Barua/Whinston 2000; siehe Ludwig 2000 und Piller 2001 für eine Diskussion der Ursachen). Der Trend zum Erlebniseinkauf, die steigende Zahl an Single-Haushalten, Designorientierung, ein neues Qualitäts- und Funktionalitätsbewußtsein, das langlebige und verlässliche Produkte fordert, die genau den spezifischen Vorstellungen eines Abnehmers entsprechen, und hedonistisch begründete Individualisierungsbedürfnisse vieler Nachfrager stellen die Anbieter heute vor die Herausforderung einer individuellen Kundenansprache und kundenspezifischen Leistungserstellung. Zwar ist jedes wirtschaftliche Handeln letztendlich kundenbezogen ausgerichtet (ausgedrückt durch den Beitrag an der gesamtwirtschaftlichen Bedarfsdeckung im Sinne des Sachziels eines Unternehmens). Jedoch richtete sich das Augenmerk in der Vergangenheit (insbesondere im Konsumgüterbereich) nur im Ausnahmefall auf den einzelnen Kunden mit seinen individuellen Wünschen. Im Mittelpunkt stand ein bestimmtes Segment des Gesamtmarktes, d.h. eine weitgehend anonyme Nachfragerschaft, während der einzelne Abnehmer lediglich als statistische Größe in Erscheinung trat. Toffler (1970) war einer der ersten Autoren, der aufbauend auf der These einer zunehmenden Individualisierung der Gesellschaft („Entmassung“) den Verfall der Massenmärkte und eine zunehmende Differenzierung von Angebot und Nachfrage vorhersagte.

Die veränderten Rahmenbedingungen verlangen von den Unternehmen Flexibilität und Innovationsfähigkeit statt Produktivitätssteigerung durch starre Arbeitsteilung. Neue Formen interorganisationaler Wertschöpfung stellen die Grenzen der Unternehmung in Frage und eröffnen im Zusammenhang mit neuen produktionstechnischen Potentialen und den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien die Möglichkeit zur Verfolgung neuer Wettbewerbsstrategien. Hier setzt das Konzept der *Mass Customization* (kundenindividuellen Massenproduktion) an, das als wesentliche Konkretisierung einer neuen Form unternehmerischer Wertschöpfung gilt, um auf die neuen Rahmenbedingungen zu reagieren (z.B. bei Lee/Barua/Whinston 2000; Piller/Schoder 1999; Smith/Bailey/Brynjolfsson 2000; Weiber 2000).

Ebenen der Mass Customization

Der von Davis (1987) geprägte Ausdruck verbindet die an sich gegensätzlichen Begriffe „Mass Production“ und „Customization“ und bedeutet, „that the same large number of customers can be reached as in mass markets of the industrial economy, and simultaneously they can be treated individually as in the customized markets of pre-industrial economies“ (Davis 1987, S. 169). *Ziel von Mass Customization* ist die Produktion von Gütern und Leistungen, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers treffen (Differenzierungsoption), für einen (relativ) großen Absatzmarkt, zu Kosten, die ungefähr denen einer massenhaften Fertigung eines zugrundeliegenden Standardprodukts entsprechen (Kostenoption). Die Informationen, die im Zuge des Individualisierungsprozesses erhoben werden, dienen zum Aufbau einer dauerhaften individuellen Beziehung zu jedem einzelnen Abnehmer (Beziehungsoption) (siehe grundlegend Piller 1998, 2001; Pine 1993).

Das Zusammenspiel aus Differenzierungs-, Kosten- und Beziehungsoption der Mass Customization überwindet die von Porter formulierte Alternativhypothese zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung – eine langjährig bewährte Maxime erfolgreicher Unternehmensführung. Die Alternativhypothese steht jedoch bereits seit längerem im Mittelpunkt kritischer Betrachtungen (Corsten/Will 1994; Fleck 1995; Proff/Proff 1997). So belegen zahlreiche empirische Beispiele, daß gerade viele Unternehmen mit *hybriden Wettbewerbsstrategien* – verstanden als Synthese aus Kosten- und Differenzierungsstrategien – beachtliche Erfolge erzielen. Mass Customization kann als Prototyp einer solchen hybriden Strategie gesehen werden.

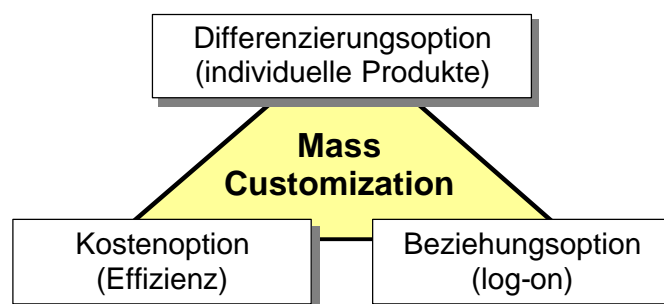


Bild 1: Die drei Ebenen von Mass Customization

Umgesetzt hat dieses Prinzipien beispielsweise der deutsche Mass-Customization-Pionier *Creo Interactive* (www.creo-shoes.com). Das Unternehmen bietet den ersten Fashion-Schuh

zum Selberbauen an – vom vornehmen Schwarz bis zu wilden Kreationen in Pink mit Kuhfell ist alles möglich (ein amerikanisch-chinesisches Konkurrenzprodukt ist www.customatix.com). Gefertigt wird erst, wenn der Kunde bestellt hat – und das im Hochlohnland Deutschland. „Die enormen Einsparungen des Konzepts – keine Lagerhaltung, kein Planungsrisiko, keine Abschriften nicht verkaufter Produkte, keine Rabatte – ermöglichen es, die Schuhe in hoher Qualität in Deutschland fertigen zu lassen, ohne daß der Preis steigt“, beschreibt Geschäftsführer Johannes Steuerwald sein Unternehmensprinzip. Wichtigster Bestandteil des Konzepts ist so der virtuelle Laden im Internet, wo das klassische Ladenregal durch einen Online-Konfigurator ersetzt wird, mit dem jeder User seine eigenen Schuhe entwerfen kann. Nach dem Bestell-Click sind die ca. 150 Mark teuren Schuhe nach knapp zwei Wochen beim Kunden. Möglich ist dieses Konzept durch ein innovatives Produktkonzept, eine konsequente Modularisierung des Produktes, eine begrenzten Varietät in der Komponentenbereitstellung und die Nutzung des Internets als Vertriebs- und vor allem Interaktionskanals.

Der Weg zu Mass Customization: Variantenmanagement und Customer Relationship Management

Der Weg zu Mass Customization führte in der Praxis über das Variantenmanagement und die Konzeption des Customer Relationship Management. Viele Anbieter begegnen der Heterogenisierung der Nachfrage mit einer immer *ausgedehnteren Modell- und Variantenvielfalt*. Moderne flexible Fertigungssysteme scheinen in Zusammenhang mit neuen Ansätzen in der Entwicklung (Rapid Prototyping, Simultaneous Engineering) die effiziente Produktion von unzähligen Varianten in kürzester Zeit zu ermöglichen. Doch die vermeintlich marktbezogene Variantenfertigung bedeutet in der Regel eine große Produktpalette ähnlicher Erzeugnisse in geringen Mengen, die vorab auf Lager produziert werden. Dabei sind die genauen Absatzzahlen aber immer schwerer zu prognostizieren (Huchzermeier 1998; Lee/Padmanabhan/Whang 1997), da die Fertigung lediglich auf Marktprognosen und Schätzungen des Vertriebs basiert. Ein Einbezug des einzelnen Abnehmers findet nicht statt. Damit wird eine Hauptchance, die die neuen Internet-Technologien bieten, nicht genutzt: der Aufbau enger Bindungen zum Kunden.

Customer Relationship Management (CRM) zielt deshalb darauf ab, durch eine individuelle Gestaltung der wechselseitigen Interaktion (Kommunikation) „die Käufer in ein für beide Seiten nachhaltig wertestiftendes Austauschverhältnis einzubinden“ (Wehrli/Krick 1998, S. 63; siehe auch Hildebrand 1997; Ludwig 2000). Jedoch hat die vermehrte Anwendung entsprechender Methoden in der Praxis dazu geführt, daß Konsumentengruppen sich gegen zu aufdringliche Unternehmen wehren und der Nutzung ihrer Kundendaten widersprechen

(Fournier/Dobscha/Mick 1998). Auch wenn viele Konzeptionen heute über eine „Individualisierung“ in Form mikrosegmentierter Serienbriefe hinausgehen, so beziehen sie sich in der Regel lediglich auf standardisierte, vorproduzierte Güter. Aus Sicht der Abnehmer ist eine individuelle Beziehung zu einem Anbieter jedoch nur dann vorteilhaft, wenn sie Produkte oder Leistungen erhalten, die ihren Bedürfnissen genau entsprechen, oder sie eine wesentliche Vereinfachung der Transaktionsabwicklung erfahren (Peppers/Rogers 1997; Wehrli/Wirtz 1997). Dies wird aber nur im seltensten Falle durch eine Individualisierung der Kommunikation mit dem Kunden erreicht. Denn die eingangs skizzierten Marktanforderungen zwingen immer mehr Unternehmen, ihre Kundenbeziehungen auf eine neue Ebene zu stellen.

Zwar wurden Notwendigkeit und Wert langfristiger Kundenbeziehungen schon lange als kritischer Erfolgsfaktor betont. Eine hohe Produktqualität oder ein besonderer Markenname reichen aber immer weniger aus, dauerhafte Kundenbindung zu erreichen. Notwendig sind heute vielmehr die Schaffung von Mehrwert für die Abnehmer und ein systematisches Customer Relationship Management, das an der integrierten Gestaltung der zwischen einem Anbieter und Abnehmer im Laufe der Zeit stattfindenden Interaktionen und Transaktionen ansetzt. Ziel ist eine *individuelle Interaktion* je nach Profil und Ansprüchen (und Wert) des jeweiligen Kunden. Viele Unternehmen (und auch Anbieter entsprechender Software-Systeme) beziehen sich dabei jedoch lediglich auf die personalisierte Gestaltung der Kommunikation zwischen Anbieter und Abnehmer in Form personalisierter Werbebriefe, individueller Kataloge oder personalisierter Web-Sites.

Echtes CRM setzt jedoch tiefer an: Abnehmer werden sich nur dann dauerhaft an ein Unternehmen binden, wenn dieses auch Produkte und Leistungen bereitstellt, die genau ihre individuellen Bedürfnisse und Wünsche treffen. Sowohl im B-to-B- wie auch B-to-C-Markt sind die Kunden nicht an einer individuellen Beziehung zu einem Anbieter interessiert, sondern an einer Leistungserfüllung, die möglichst genau und bequem (transaktionskostenminimal) ihre individuellen Präferenzen trifft. Der Wettbewerbsdruck fordert dabei, daß dies auch bei einer günstigen relativen Preisposition möglich sein muß.

An dieser Stelle setzt die bereits angesprochene dritte Ebene der Mass Customization an, die Beziehungsoption. Mit der persönlichen *Interaktion* zwischen Hersteller und jedem einzelnen Kunden wird der Grundstein einer langfristigen Kundenbeziehung gelegt. Während der Leistungskonfiguration (Erhebung der zur Leistungsindividualisierung notwendigen Informationen) vermittelt der Kunde dem Anbieter viele Informationen über sich, sei es explizit durch Angabe seiner Wünsche oder implizit durch Auswertung des Kundenkontakts. Dieses Wissen dient dazu, weiteren Kundennutzen zu stiften, und bildet die Basis für die einfachere Vornahme der Individualisierung beim Wiederholungskauf. Im Gegensatz zum Aufbau von

Wechselkosten steht dabei der Nutzen einer solchen dauerhaften Beziehung für die Abnehmer im Vordergrund. Diese sollen „freiwillig“ aufgrund eines einmaligen Nutzens treu bleiben.

Die Abnehmer sollen nicht entsprechend des klassischen „create-capture-keep“-Prinzips (Clemons 1986) an einen Anbieter gefesselt werden („lock-in“), sondern „freiwillig“ aufgrund eines einmaligen Nutzens treu bleiben („lock-on“). Ansatzpunkt bieten hierzu insbesondere die Informationen über die Leistungskonfiguration des ersten Auftrags, die bei einem Wiederholauftrag sowohl eine schnellere/einfachere als auch eine inhaltlich verbesserte Leistungsspezifikation zulassen. Damit wird eine bedeutende Markteintrittsbarriere gegenüber neuen Wettbewerbern aufgebaut, die diese Informationen nicht besitzen.

Der Kunde bindet sich freiwillig an einen Anbieter, da dieser durch die Interaktion soviel Wissen über ihn angesammelt hat, daß jede weitere Leistungserbringung einen höheren Grenznutzen der Transaktion schafft. Denn warum sollte ein Kunde zu einem Wettbewerber wechseln, selbst wenn dieser einen gleichwertigen individuellen Service liefern kann, wenn ein anderes Unternehmen bereits all das weiß, was für die Erbringung der Leistung notwendig ist? Ein neuer Anbieter muß dieses Wissen erst wieder mühsam erfragen und sammeln. Ziel von Mass Customization ist somit nicht nur die Individualisierung der Leistung entsprechend der Ansprüche jedes einzelnen Kunden, sondern auch die Konfiguration und Vornahme dieser Individualisierung so einfach und bequem (transaktionskostenminimal) wie möglich.

Fallbeispiel reflect.com

Ein gutes Beispiel hierfür ist der amerikanische Mass Customizer Reflect.com, eine von Procter&Gamble (P&G) und Institutional Venture Partners (IVP) gegründeten Internet-Firma, die frischen Wind in die Kosmetik-Branche bringen soll: “Reflect.com represents the next phase in the evolution of e-commerce – integrating personalized content, personalized products and world class customer service“, beschreibt Projektleiter Denis Beausejour, Vice President of Global Marketing von P&G, das Programm. Reflect.com revolutioniert unseres Erachtens den Handel mit Pflegeprodukten – durchaus Supermarktartikel wie Shampoos oder Tagescremen – denn P&G gelingt hiermit erstmals, wovon viele große Markenartikler nur träumen können: individuelle Beziehungen zu treuen Endverbrauchern aufzubauen.

Ziel des Unternehmens ist es, Frauen ein völlig neues Einkaufserlebnis zu vermitteln, eine interaktive und hochgradig personalisierte Online-Kosmetik- und Schönheitsberatung. Dazu müssen die Interessentinnen zunächst einen längeren Online-Fragebogen durchgehen (hierbei sollen aber neue Technologien Eingaben in natürlicher Sprache ohne das sonst übliche Durchklicken langer Fragebogenlisten erlauben). Auf Basis des so generierten Nutzerprofils erhalten die Kundinnen dann eine individualisierte Stil- oder Schönheitsberatung. Bis zu

diesem Schritt unterscheidet sich reflect.com noch nicht von den vielen anderen Wellness-, Beauty- und Health-Beratungen im Internet. Diese finanzieren sich in der Regel entweder durch Werbung oder aber Cross-Selling, indem zum Beratungsergebnis passende Produkte angeboten werden. Jedoch eben nur Standardprodukte, Markenware, die es auch im Discount um die Ecke gibt, so daß für eine Nutzerin kein Anlaß besteht, der Web-Site (und deren Verkaufskatalog) treu zu bleiben, wenn sie erst einmal weiß, welche Produkte zu ihrem Typ oder zu ihrer Haut am besten passen.

Doch reflect.com geht hier genau den entscheidenden Schritt weiter, der zu dauerhafter Kundenbindung führt. Denn aufbauend auf den Profilinformatoren jeder Kundin wird für diese eine individuelle Web-Site erstellt, die eine personalisierte Produktlinie an Haar- und Hautpflegeprodukten enthält. Der Traum jeder Frau wird so war: Eine eigene Kosmetiklinie, die nicht nur deren eigenen Namen trägt, sondern bei der die Kundinnen neben der inhaltlichen Zusammensetzung der Produkte auch Duft, Farbe und Verpackung wählen können. Möglich sind in der ersten Ausbauphase gut 50 000 verschiedene Produkt- und Verpackungskombinationen.

In der Fertigung baut P&G auf seine führende Rolle in der Entwicklung erfolgreicher Consumer-Goods. Während bislang vielleicht eins von 100 getesteten neuen Shampoos den Markttest überstand und tatsächlich im klassischen Massenmarkt eingeführt wurde, ermöglicht das Mass-Customization-Programm nun auch Produktvariationen, die zwar genau den Bedürfnissen einer kleineren Nische entsprechen, für den Massenmarkt aber unattraktiv waren (oder keine Regalfläche im Laden bekommen). Eventuelle Mehrkosten in der Produktion soll das nahezu lagerlose Produktionssystem sowie die Produkttreue der Kundinnen wieder ausgleichen: Denn reflect.com ist ein gutes Beispiel für ein echtes, Mass-Customization-basiertes CRM-Programm: Nach einem einmaligen anfänglichen interaktiven Dialog zwischen Kundin und Anbieter wird ein Profil der Kundin aufgebaut, das die Erstellung von Produkten und Leistungen erlaubt, die auf ihre Bedürfnisse und Wünsche genau zugeschnitten sind. Damit wird die Grundlage einer dauerhaften Kundenbeziehung gelegt: Denn der zweite und jeder weitere Kauf wird für die Kundin immer einfacher, da nicht nur auf vorhandenes Wissen zurückgegriffen werden kann, sondern dieses auch durch Bewertungsmöglichkeiten immer mehr verbessert wird. Das Resultat? Shampoo und Tagescreme quasi im Abo! Denn das Angebot von Reflect.com ist unvergleichbar. Solange die Prämisse entsprechender Preise von vergleichbaren höherwertigen Standardartikeln erfüllt wird, besteht nun für die Kundin kein Anlaß mehr, das nächste Schnäppchen im Supermarkt zu kaufen. Denn ihre ganz persönliche Kosmetiklinie gibt es nur im Internet, nur bei reflect.com.

Aggregation und Vergleich der Informationen über die einzelnen Kunden steigern die Informationsintensität von reflect.com über seinen Absatzmarkt und erlauben eine zielgerich-

tere und effizientere Marktbearbeitung (Ludwig 2000; Peppers/Rogers 1997). Neue Kunden können effizienter und besser bedient werden, indem ihnen eine individuelle Produktvariation vorgeschlagen wird, die Abnehmer mit ähnlichem Profil in der Vergangenheit erworben haben („*Profiling*“). Auch trägt die Erhebung und Verarbeitung von Informationen aus einem Segment innovativer (individueller) Käufer (*Lead User*) in dynamischen, trendgesteuerten Märkten entscheidend dazu bei, marktkonforme neue Produkte oder Produktmodifikationen zu entwerfen, indem die Häufigkeit bestimmter individueller Kombinationen als Anhaltspunkt für Modifikationen im Produktprogramm verwendet wird. Dies bietet gerade Unternehmen wie P&G, die neben der individuellen Leistungserstellung noch eine massenhafte Lagerfertigung betreiben, Möglichkeiten zur Reduktion des Marktforschungsaufwands und des Risiko von Fehlschlägen bei Neuprodukteinführungen. Reflect.com wird so zur Lernfabrik für P&G.

Betriebswirtschaftliche Potentiale von Mass-Customization-basiertem CRM

Während die klassischen Gewinnmaximierungsprobleme davon ausgehen, daß die verschiedenen Qualitätsmerkmale und der Preis Substitute sind, d.h. schlechte Qualität durch einen geringen Preis kompensiert werden kann (Lee/Barua/Whinston 2000), wird diese Annahme in die Mass Customization herausgefordert: Diese Eigenschaften werden als komplementär angesehen, d.h. eine Preisreduzierung ist komplementär zu einer Erhöhung der Qualitätseigenschaften (im Sinne eines „fit“ zwischen den individuellen Ansprüchen jedes Abnehmers und den Gütereigenschaften, der Zeitgerechtigkeit der Leistungserstellung und der Dauerhaftigkeit der erstellten Leistungen).

Die Integration der Abnehmer in die Leistungserstellung begründet sowohl neue Kostenstrukturen, die sich aus den Saving-Potentialen des „made-to-order“-Prinzips ergeben, als auch neue Erlöspotentiale aus den über die einzelnen Kunden im Zuge der Leistungskonfiguration gewonnenen Informationen. Das klassische Erlöspotential einer Leistungsindividualisierung entspricht dem Wert, den die Reduktion der Unsicherheit über die „Paßgenauigkeit“ der gekauften Güter aus Abnehmersicht widerspiegelt (Homburg/Giering 1999). Durch die Differenzierung erlangt der Anbieter den Status eines Quasi-Monopolisten („akquisitorisches Potential“ nach Gutenberg 1984). Dies erlaubt einen *Preissetzungsspielraum*, da der Preis der Leistung über dem Preis eines konkurrierenden Produkts liegen kann, ohne sofort jegliche Nachfrage zu verlieren. Diese Differenzierungsstrategie wird durch andere differenzierende Faktoren wie die Adressierung von Begeisterungseigenschaften oder eine Imageführerschaft noch verstärkt.

Spezifische *Erlöspotentiale der Mass Customization* folgen aus der Steigerung der Kundenbindung als Folge hoher Kundenzufriedenheit. Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis der

subjektiven Beurteilung der Leistung durch den Abnehmer, wenn seine Erwartungen erfüllt oder sogar übertroffen werden. Eine kundenindividuelle Leistungserstellung bietet hier weitreichende Möglichkeiten. Vor allem aber resultieren aus der Interaktion Informationsvorsprünge für die Anbieter, die zur Kundenbindung genutzt werden können. In dieser weiter oben ausführlich beschriebenen Beziehungsoption der Mass Customization liegen die größten Potentiale dieses Konzepts (siehe hierzu Piller 2001).

Spezifische Kostensenkungspotentiale der Reverse Economy resultieren dagegen aus einer gesteigerten Effizienz der Leistungserstellung als Folge der durch die direkte Interaktion mit jedem Abnehmer erlangten Informationen. Sie sollen mit dem Begriff der *Economies of Interaction* bezeichnet werden (Piller 2001). Die „make-to-order“-Strategie der Reverse Economy vermeidet Fehlprognosen auf Endproduktebene ebenso wie hohe Lagerkosten. Produktionsseitig kann sich die Lagerhaltung auf Rohmaterialien und Bauteile beschränken, die zudem teilweise noch auftragsbezogen beschafft werden können. Der Abbau von Fertigwarenbeständen kann die Bestandskosten drastisch reduzieren – bei gleichzeitig steigender Planungssicherheit. Auch entfallen Abschriften auf überschüssige Produkte durch Modellwechsel. In der Produktionsplanung und Fertigung könne Fixkostenblöcke abgebaut werden, die bei einer klassischen Produktion durch die Notwendigkeit einer hohen Leistungsbereitschaft bei schwankender Nachfrage entstanden sind.

In der Bekleidungsindustrie schätzen Experten z.B. den Anteil der „Verschwendung“ im Sinne nicht abgesetzter Stoffe und Produkte aufgrund einer ungenauen Absatzplanung auf über 30% der Wertschöpfung (Sanders 2000). Hinzu kommen noch die Kosten der Lagerhaltung in den Absatzkanälen, und dies trotz einer hohen Unzufriedenheit vieler Kunden bezüglich der verfügbaren Größen, Farben und Modelle. Durch eine friktionslose, doppelte Prozesse und Leerzeiten vermeidende Abwicklung der verschiedenen Schritte der Wertkette als Folge der Kundeninteraktion können sowohl Kosten gespart als auch der Kundennutzen erhöht werden. Dabei ist die Verbesserung der Informationsbasis der jeweiligen Planungs- und Steuerungsprobleme die Basis für eine Verbesserung der Prozesse selbst. Bei Wiederholungskäufen sinken zudem bei beiden Partnern die Kosten der Interaktion und Transaktion.

Individuelle Dienstleistungen und CRM

Ein besonderes Potential der Mass Customization liegt in der *effizienten Individualisierung von Dienstleistungen* (siehe Piller/Meier 2001). Gerade im Business-to-Business-Bereich sehen Unternehmen im Angebot zusätzlicher differenzierender Dienstleistungen eine wichtige Option zu dauerhaften Customer Relationship Management. Problem ist dabei aber in der Praxis, in einer „Service-Falle“ gefangen zu werden: Ehemals zusätzliche Dienstleistungen,

die zur Differenzierung des Leistungsangebots der Unternehmen beitragen sollen, werden durch stetig steigende Kundenwünsche („Zufriedenheitsinflation“) zu obligatorischen Leistungen. Damit wird eine Aufwärtsspirale in Gang gesetzt, die außer zusätzlichen Kosten nur sehr kurzfristige Differenzierungsvorteile mit sich bringt. Der erste Anbieter, der z.B. einen freien Liefer- und Installationsservice anbietet, hat einen Differenzierungsvorteil gegenüber seinen Wettbewerbern. Ziehen diese aber mit vergleichbaren Leistungen nach, verschlechtert sich nur die Kostenposition aller Anbieter, ohne daß eine zusätzliche Differenzierungswirkung besteht. Dieser Mechanismus wird durch das heutige Streben nach „best practices“ noch verstärkt. Viele Firmen verfolgen die Strategie, durch eine weitgehende Automatisierung der Dienstleistungserbringung die Kosten der zusätzlichen Services in den Griff bekommen zu wollen. Doch solche Unternehmen bleiben in der Service-Falle gefangen: Ihren Aufwendungen stehen keine zusätzlichen Differenzierungseffekte gegenüber.

Einen wirkungsvollen Weg aus der Service-Falle bildet die effiziente Individualisierung dieser Zusatzservices, um im Sinne des CRM und der dargestellten Beziehungsoption der Mass Customization die Grundlage einer dauerhaften profitablen Kundenbindung zu legen. Zwar sind Dienstleistungen durch die Integration des externen Faktors in die Leistungserstellung im Grunde genommen zwangsläufig individuell, doch wollen viele Anbieter mit einer weitgehenden Standardisierung der Leistungsprozesse diese möglichst effizient erbringen. Ein hoher Automatisierungsgrad der Dienstleistungsproduktion läuft aber nach der klassischen Literatur dem strategischen Erfolgsfaktor „Kundenbindung“ entgegen.

Damit stehen viele Firmen bei dem Versuch, sich durch Dienstleistungen von den Wettbewerbern zu differenzieren bzw. neue strategische Geschäftsfelder im Dienstleistungsbereich aufzubauen, vor einem trade-off: Die heutige Wettbewerbsintensität läßt in vielen Branchen nicht zu, daß bei einer Individualisierung die Kosten stark steigen. So steht die Notwendigkeit einer weitgehenden Individualisierung der Forderung nach hoher Effizienz der Leistungserbringung gegenüber. An dieser Stelle trägt die Anwendung der Prinzipien der Mass Customization im Dienstleistungsbereich dazu bei, den trade-off zwischen Individualisierung und Effizienz entscheidend zu verringern.

Maßgeschneiderte Mass Customization

Mass Customization und CRM ermöglichen eine Vielzahl innovativer Strategien im e-Business – aber genauso auch in der „Old Economy“. Wichtig ist, daß Unternehmen erkennen, daß Kundenorientierung heißt, den Kunden an den Anfang der Wertschöpfungskette zu stellen, oder besser, Informationen und Wissen über die spezifischen Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden, die dann zur Erstellung individualisierter Leistungen und Produkte genutzt

werden. Mass Customization besitzt eine Reihe herausragender Eigenheiten, die mit dem bestehenden System industrieller Wertschöpfung völlig brechen:

- Der Abnehmer steht im Mittelpunkt und ist Auslöser jeder einzelnen kundenspezifischen Wertschöpfungskette. Er wird in die Wertschöpfung integriert und wirkt insbesondere im Rahmen der Leistungskonfiguration mit.
- Die erstellten Produkte und Leistungen sind nach dem „made-to-order“-Prinzip auf die individuellen Bedürfnisse und Ansprüche jedes einzelnen Abnehmers ausgerichtet.
- Die Leistungserstellung ist zu einem Kostenniveau möglich, das der Zahlungsbereitschaft des Abnehmers für den (zusätzlichen) Nutzen der Individualisierung entspricht. Dabei zielt Mass Customization i.d.R. nicht auf kleine Marktnischen im Hochpreissegment, sondern auf relativ große Marktsegmente. Deshalb fallen Aufschläge, wie sie bei einer klassischen kundenindividuellen Einzelfertigung üblich sind, nicht an.

In der Praxis finden sich heute eine Vielzahl von Pionierunternehmen (siehe für eine Übersicht Piller 2001, S. 389-409, sowie www.mass-customization.de), die auf Basis dieser Prinzipien erfolgreich neue Wege gehen. Diese Unternehmen beschreiten einen Weg zu echtem, dauerhaft erfolgreichem Customer Relationship Management auf Basis eines echten zusätzlichen Nutzen durch individuelle Produkte und Leistungen zum Preis vergleichbarer Standardleistungen. Hierzu existiert jedoch nicht „one-best-way“ für alle Produkte und Leistungen. Es gibt keine Lösungen von der Stange. Auch eine Mass-Customization-Strategie muß maßgeschneidert sein.

Literatur

Clemons, Eric K. (1986): Information system for sustainable competitive advantage, in: Information and Management, 11. Jg. (1986), H. 3, S. 131-136.

Corsten, Hans / Will, Thomas (1994): Wettbewerbsstrategien und Produktionsorganisation, in: Hans Corsten (Hg.): Handbuch Produktionsmanagement, Wiesbaden 1994, S. 259-274.

Davis, Stanley (1987): Future Perfect, Reading 1987.

Drucker, Peter F. (1954): The practice of management, New York 1954.

Fleck, Andree (1995): Hybride Wettbewerbsstrategien, Wiesbaden 1995.

Fournier, Susan / Dobscha, Susan / Mick, David G. (1998): Preventing the premature death of relationship marketing, in: Harvard Business Review, 76. Jg. (1998), H. 1, S. 42-51.

Fulkerson, Bill / Shank, Michael (2000): The new economy electronic commerce and the rise of mass customization, in: Michael Shaw et al. (Hg.): Handbook on electronic commerce, Berlin u.a. 2000, S. 411-430.

- Gutenberg, Erich (1984): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Der Absatz, 17. Aufl., Berlin 1984.
- Hildebrand, Volker (1997): Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung, Wiesbaden 1997.
- Hippel, Eric von (1998): Economics of product development by users, in: Management Science, 44. Jg. (1998), H. 5, S. 629-644.
- Homburg, Christian / Giering, Annette (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1999), H. 2, S. 174-195.
- Huchzermeiner, Arnd (1998): Kunden- bzw. marktorientierte Produktinnovationen, in: Horst Wildemann (Hg.): Innovationen in der Produktionswirtschaft, München 1998, S. 371-392.
- Jacob, Frank (1995): Produktindividualisierung, Wiesbaden 1995.
- Kaluza, Bernd (1996): Dynamische Produktdifferenzierungsstrategie und moderne Produktionssysteme, in: Horst Wildemann (Hg.): Produktions- und Zuliefernetzwerke, München 1996, S. 191-234.
- Lee, C.-H. Sophie / Barua, Antesh / Whinston, Andrew (2000): The complementarity of mass customization and electronic commerce, in: Economics of Innovation and New Technology, 9. Jg. (2000), H. 2, S. 81-110.
- Lee, Hau / Padmanabhan, V. / Whang, Seungjin (1997): Der Peitscheneffekt in der Absatzkette, in: Harvard Business Manager, 19. Jg. (1997), H. 4, S. 78-87.
- Ludwig, Marc (2000): Beziehungsmanagement im Internet, Lohmar/Köln 2000.
- Peppers, Don / Rogers, Martha (1997): Enterprise one to one, New York 1997.
- Piller, Frank (1998): Kundenindividuelle Massenproduktion, München / Wien 1998.
- Piller, Frank (2001): Mass Customization, 2. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Piller, Frank / Meier, Roland (2001): Strategien zur effizienten Individualisierung von Dienstleistungen – Ansätze von Mass Customization im Dienstleistungsbereich, in: Industrie-Management, 17. Jg. (2001), Nr. 2, S. 13-17.
- Piller, Frank / Schoder, Detlef (1999): Mass Customization und Electronic Commerce, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 69. Jg. (1999), H. 10, S. 1111-1136.
- Pine, B. Joseph II (1993): Mass customization, Boston 1993.
- Pine, B. Joseph II (1998): Die Wettbewerbsstrategie der Zukunft, Einführung zu: Frank Piller: Kundenindividuelle Massenproduktion, München / Wien 1998, S. 1-17.
- Proff, Heike / Proff, Harald (1997): Möglichkeiten und Grenzen hybrider Strategien, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg. (1997), H. 6, S. 796-809.
- Reichwald, Ralf / Piller, Frank (2000): Mass-Customization-Strategien im Electronic Business, in: Rolf Weiber (Hg.): Handbuch Electronic Business, Wiesbaden 2000.
- Sanders, Hayo (2000): So rechnet sich Mass Customization, in: Frank Piller (Hg.): Mass Customization Strategien im eBusiness, Dokumentation der zweiten deutschen Tagung zu Mass Customization, Frankfurt/M. 2000.

Smith, Michael / Bailey, Joseph / Brynjolfsson, Erik (2000): Understanding digital markets: review and assessment, in: Erik Brynjolfsson / Brian Kahin (Hg.): Understanding the digital economy, Boston 2000, S. 49-97.

Toffler, Alvin (1970): Future Shock, Colongy 1970.

Tseng, Mitchell M. / Jiao, Jianxin (2001): Mass Customization, in: Gavriel Salvendy (Hg.): Handbook of Industrial Engineering, 3. Auflage, New York 2001, Kap. 25.

Wehrli, Hans Peter / Krick, Matthias (1998): Mit strategischen Netzwerken Kundennähe realisieren, in: Absatzwirtschaft, 41. Jg. (1998), H. 1, S. 62-68.

Wehrli, Hans Peter / Wirtz, Bernd (1997): Mass Customization und Kundenbeziehungsmanagement, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 43. Jg. (1997), H. 2, S. 116-138.

Weiber, Rolf (2000): Herausforderung Electronic Business, in: Rolf Weiber (Hg.): Handbuch Electronic Business, Wiesbaden 2000, S. 1-39.