

SAP INFO

DAS SAP-MAGAZIN

■ Sehr geehrte SAP-INFO-Leserin, sehr geehrter SAP-INFO-Leser,

dieses PDF darf nur für den Eigengebrauch heruntergeladen werden. Jegliche weitere Verwendung ist nur mit Zustimmung der Redaktion gestattet.

Mit freundlichem Gruß

Ihr SAP-INFO-Team



Mit „Mass Customization“ zu dauerhafter Kundenbindung und Kundenwissen

myProduct für alle

Der Ansatz zielt auf die Fertigung individueller Produkte und Services mit der Effizienz einer vergleichbaren Massenproduktion. Dieselben Kunden, die vorher ein Standardprodukt gekauft haben, sollen nun eine individuelle Lösung erhalten. Gleichmaßen sollen Unternehmen, die vorher Lösungen in klassischer Einzelfertigung hergestellt haben, durch stabile Prozesse und Produktstrukturen „massenhaft“ und damit kostengünstiger werden. Mass Customization bietet zudem durch direkte Interaktion mit dem einzelnen Kunden die Basis für ein nachhaltiges Kundenbeziehungsmanagement.

Konsequent umgesetzt, bietet Mass Customization viele Vorteile:

- Differenzierung durch Individualität: Produkte, die individuell für einen Kunden hergestellt werden, entziehen sich dem Preiskampf. Der Wettbewerb verlagert sich von der Preis- auf die Wertebene. Unsere Untersuchungen zeigen zudem, dass Kunden, die vorher ein Standardgut gekauft haben, oft bereit sind, einen Aufschlag von bis zu 100 Prozent für ein individuelles Gut zu zahlen. Damit liegen trotz höherer Herstellkosten die Margen von Mass-Customization-Gütern oft über denen vergleichbarer Standardgüter.

- Neue Kostensenkungen: Diese resultieren aus einer gesteigerten Effizienz der Leistungserbringung als Folge der direkten Interaktion mit jedem Abnehmer. Das „On-demand-Prinzip“ verringert Fehlprognosen auf Endproduktebene ebenso wie hohe Lagerkosten. Produktionsseitig kann sich die Lagerhaltung auf Rohmaterialien und Bauteile beschränken, die zudem teilweise auftragsbezogen beschafft werden. Der Abbau von Fertigwarenbeständen kann die Bestandskosten drastisch reduzieren. Auch entfallen Abschreibungen auf überschüssige Produkte durch Modellwechsel. Ein Beispiel: In der Modeindustrie werden pro Jahr etwa 300 Milliarden Euro durch nicht abgesetzte Produkte und Fehlplanung verschwendet. Diese Summe steht als Wertschöpfungspotenzial für eine Umstellung auf Maßkonfektion zur Verfügung.

- Aufbau dauerhafter Kundenbindungen: Als wichtiges Potenzial der kundenspezifischen Leistungserbringung gilt die Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung. Die persönliche Interaktion zwischen dem Hersteller und dem einzelnen Kunden, die zur Erhebung der Individualisierungsinformation und Leistungskonfiguration zwingend notwendig ist, legt den Grundstein einer langfristigen Kundenbeziehung. ▶

In vielen Branchen reicht heute eine einseitige Konzentration auf eine besonders hohe Qualität, die neueste Technologie, schnelle Lieferfähigkeit oder eine hohe Variabilität auf der einen oder aber die niedrigsten Kosten auf der anderen Seite nicht mehr, um dauerhaft am Markt zu bestehen. Vielmehr ist eine zweigleisige Wettbewerbsstrategie gefordert, die Qualitäts- oder Technologieführerschaft mit einer starken Kostenposition vereint. Genau an diesem Gegensatz von Kostendruck und Variantenreichtum setzt Mass Customization an.

Mass Customization als Basis eines nachhaltigen Kundenbeziehungsmanagements

Aufgabe des Herstellers ist es, die während der Interaktion gewonnenen Informationen folgeschäfts- und gewinnbringend einzusetzen. Ein Käufer vermittelt dem „Mass Customizer“ viele Informationen über sich, sei es explizit durch Angabe seiner Wünsche oder implizit durch die Möglichkeit des Anbieters, den Kundenkontakt auszuwerten. Der Anbieter lernt nicht nur die Vorlieben seiner Kunden kennen, sondern kann dieses Wissen verwenden, um weiteren Kundennutzen zu stiften. Die amerikanischen Berater Don Peppers und Martha Rogers sprechen deshalb von „learning relationships“, die im Zeitablauf wachsen und immer intensiver und intelligenter werden.

Adidas-Salomon zeigt dies mit dem Mass-Customization-Programm „miAdidas“ perfekt (siehe Abbildung): Je mehr ein Kunde, der zum Beispiel einen individuellen Jogging-Schuh für zirka 150 Euro kaufen will, dem Verkäufer während des Prozesses über seine Vorlieben, Abneigungen und Spezifikationswünsche erzählt, desto besser kann bereits beim ersten Kauf ein Produkt gefertigt werden, das den Wünschen des Kunden genau entspricht. Adidas verfeinert dieses Wissen über den Kunden noch um Feedback-Informationen, die der Schuhträger an das Unternehmen zurückmeldet.

So kann der Hersteller bei einem Wiederholungskauf auf verfeinertes Wissen über den jeweiligen Kunden zurückgreifen, was sowohl eine schnellere und einfachere als auch eine inhaltlich verbesserte Formulierung der Leistungsspezifikation zulässt. Bei jedem zusätzlichen Kauf wird dieses Wissen weiter verfeinert, es kommt zu einem kontinuierlichen „Fine-Tuning“. Ebenso erlaubt der Aufbau dieses Wissens beispielsweise, dem Kunden nach Ablauf der durchschnittlichen Verbrauchszeit des Schuhs (bei vielen miAdidas-Kunden, die intensiv Sport treiben, alle paar Monate) automatisch ein Angebot zum Nachkauf zukommen zu lassen.

Potenziale von learning relationships

Adidas geht mit dem Kunden eine Lernbeziehung ein. Diese steigert den Erlös pro Kunde, da sie über den eigentlichen Produktnutzen hinaus geht und Kaufentscheidung und -prozess vereinfacht und so den Kunden bei Wiederholungskäufen wieder das Unternehmen wählen lässt. Warum sollte ein Kunde zu einem Wettbewerber wechseln, selbst wenn dieser ein funktional gleichwertiges individuelles Produkt liefern kann, wenn ein anderes Unternehmen bereits alles weiß, was für die Erbringung der Leistung notwendig ist? Ein neuer Anbieter muss dieses Wissen erst wieder mühsam erfragen und sammeln.

Ebenso hat auch der Kunde nun Erfahrungen zur Abwicklung seiner Integration in die Leistungserbringung gesammelt. Lear-

ning relationships erhöhen die Loyalität. Viele Initiativen zum Customer Relationship Management, die lediglich die Kommunikation – und dabei oft nur die Werbemaßnahmen – mit dem Kunden personalisieren, greifen zu kurz und führen deshalb häufig nicht zum Erfolg. Kunden wollen keine „individuelle Kommunikation“ mit einem Unternehmen. Kunden wollen Produkte, die genau ihren Wünschen entsprechen.

Learning relationships sind auch die Grundlage zum Aufbau von Kundenwissen. Die Aggregation und der Vergleich der Informationen über den einzelnen Kunden steigern die Informationsintensität eines Unternehmens über seinen Absatzmarkt und erlauben eine zielgerichtete und effizientere Marktbearbeitung. So kann zum Beispiel Adidas durch Erhebung und Verarbeitung von Informationen aus einem Segment individueller Käufer panelähnliches Marktforschungswissen gewinnen, ohne die üblichen Panel-Effekte in Kauf nehmen zu müssen. Damit werden die Effizienz sowohl der Neuproduktplanung als auch der Marktforschung gesteigert, da nun ein ungefilterter Zugang zu Kundenwünschen und -bedürfnissen sowie Trendinformationen besteht. Dies bietet gerade Unternehmen, die neben der individuellen Leistungserstellung noch eine massenhafte Lagerfertigung betreiben, deutliche Effizienzvorteile.

Zwei Voraussetzungen für nachhaltiges CRM

Zusammenfassend können wir zwei Voraussetzungen eines nachhaltigen CRM-Programms unterscheiden: erstens ein Angebot, das vollständig auf die Wünsche und Bedürfnisse des einzelnen Kunden bezogen ist – und nicht nur die Standardprozesse des Unternehmens „kosmetisch personalisiert“ und den Kunden durch pseudoindividualisierte Werbeschreiben „nervt“. Ein sinnvolles Angebot beginnt mit einer individuellen Kundenansprache, führt über die Erbringung der Absatzleistungen nach kundenindividuellen Vorgaben und endet bei einer Lernbeziehung, bei der der Anbieter der Lernende und nicht der Lehrende ist.

Zweitens beruht richtig verstandenes CRM auf höchster Qualität der Prozesse, die zu dieser individuellen Leistung führen. Hierzu ist der gekonnte Einsatz der neuen Informations- und Kommunikationstechniken genauso notwendig wie gut ausgebildetes und motiviertes Personal für die Kundeninteraktion. Ziel ist es, eine Atmosphäre zur Kundenintegration zu gestalten, die die Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen jedes Mal zu einem positiven Erlebnis für den Kunden werden lässt – und ihm so vermittelt, das Loyalität einfacher ist als ein Wechsel zum Wettbewerber.

Dr. Frank Piller, Technische Universität München ■



Aufbau von „learning relationships“

Maßgerecht und individuell

Oft wird bei Mass Customization zuerst das erfolgreiche Modell des Computerherstellers Dell genannt, in der Tat eines der eindrucksvollsten Beispiele. Aber es gibt viel mehr Unternehmen, die Mass Customization erfolgreich betreiben, um mit ihren Kunden dauerhafte Beziehungen einzugehen. Einige Beispiele (mehr unter www.mass-customization.de):

Dolzer ist ein gutes Beispiel dafür, wie Unternehmen gleichermaßen auf dem klassischen Weg wie online mit ihren Kunden in Interaktion treten können. Bei dem führenden deutschen Hersteller von Maßkonfektion für Damen und Herren lässt sich der Kunde aus einer Vielzahl von Stoffen und Schnittvarianten sein individuelles Kleidungsstück schneiden. Das Maßnehmen und die Beratung führen geschulte Berater in einer der sechs Filialen durch. In einem speziellen Onlineshop bietet Dolzer jetzt auch maßgeschneiderte Hemden und Blusen zum Einheitspreis von 50 Euro an. Ein Konfigurator leitet den Kunden von der Stoffauswahl über die Manschettenform bis zur Eingabe detaillierter Körpermaße. (www.dolzershop.de)

Eine persönliche Kosmetikserie für jede Frau ist die Vision des amerikanischen Internetanbieters reflect.com – eines Tochterunternehmens von Procter & Gamble. Die Kundinnen kreieren über eine mehrstufige Konfiguration ein Make-up, das vom Hauttyp über den Teint bis hin zu möglichen Hautreaktionen genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist. Der hohe Interaktionsgrad, ein Appell an Begeisterungs- und Innovationsfreude bei den Nutzern und der starke Kundenbindungsmechanismus haben das Unternehmen zum erfolgreichsten amerikanischen Anbieter für Kosmetikprodukte im Internet gemacht. Mit einer Multi-Channel-Strategie will der Hersteller nun auch den stationären Handel erobern (www.reflect.com).



Dr. Frank Piller (piller@mass-customization.de) forscht seit vielen Jahren über Mass Customization und Kundenintegration und ist Autor von fünf Büchern und vielen Artikeln zu diesen Themen. Er ist Dozent im MBA-Studiengang der Technischen Universität München und Lehrbeauftragter an internationalen Universitäten. Als Partner der Unternehmensberatung „Think Consult“ hilft er Unternehmen auf dem Weg zu dauerhafter Kundenbindung auf der Basis individueller Produkte und Leistungen. Seine Forschungsgebiete liegen im Technologie- und Innovationsmanagement sowie im strategischem Marketing. Weiterführende Informationen: Frank Piller, Christof Stotko: Mass Customization und Kundenintegration: neue Wege zum innovativen Produkt, Symposion-Verlag 2004 (www.symposion.de/masscustom). Kostenloser Newsletter und mehr Informationen sowie Fallbeispiele zum Thema: www.mass-customization.de Die 6. Deutsche Mass-Customization-Tagung findet am 11. und 12. Oktober 2004 in Frankfurt am Main statt. (Informationen: www.mass-customization.de)