

■ Topthema

Ein Kaufhaus voller Einzelstücke oder: warum Mass Customization über den Markterfolg von Herstellern und Handelsunternehmen entscheidet

Was war es bisher so einfach in unserer Konsumgesellschaft: in jedem Kaufhaus oder Onlineshop konnten die Kunden aus einem Sortiment von tausenden Produkten auswählen. Und wenn der eine Anbieter nicht das Richtige hatte: woanders gab es ja noch mehr Auswahl. Gleichzeitig waren die Produkte vergleichsweise günstig, denn sie konnten in Massenproduktion hergestellt werden. Tausende und Millionen gleicher Stücke, die über den Handel in der ganzen Republik, in Europa, ja in der ganzen Welt abgesetzt wurden.

Auch für die Hersteller war es einfach. Sie konnten die Maschinen kaufen und ihre Produkte in millionenfacher Ausfertigung herstellen. Der Handel hatte hierbei die Rolle, aus der großen Menge ans Massenprodukten interessante Sortimente

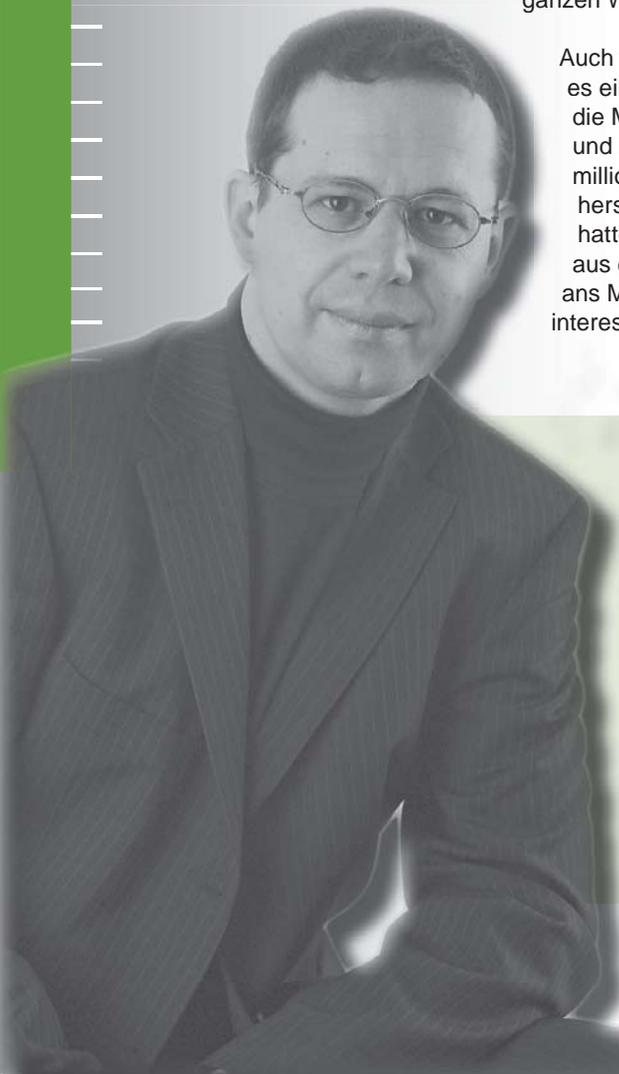
zusammen zu stellen. Aber letztendlich verkaufte er immer nur fertige, in großen Stückzahlen hergestellte Produkte.

Diese so selbstverständliche Verteilung zwischen Herstellung und Handel ändert sich gerade. Auch und besonders mit Hilfe des Internet.

Bisher: überall das Gleiche

Ist der Konsument ein Einheitsverbraucher, wenn die Hersteller ihre exakt gleichen Produkte in Stückzahlen von tausenden oder gar Millionen in den Markt bringen? Sicher nicht. Zwar sind die Produkte in riesigen Mengen in exakt gleicher Form vorhanden, durch die Vielfalt der unterschiedlichen Produkte und die Auswahl der Konsumenten daraus entsteht jedoch ein individueller Konsum-Mix.

„Mass Customization“



eBriefing Ausgabe I.Quartal 08 Mass Customization

- ▶ Bisher: Überall das Gleiche
- ▶ Zukünftig: Alles Einzelstücke
- ▶ Beispiele gefällig?
- ▶ Hersteller: Achtung!
- ▶ Händler: Vorsicht!
- ▶ Was jetzt zu tun ist
- ▶ Und das Internet?

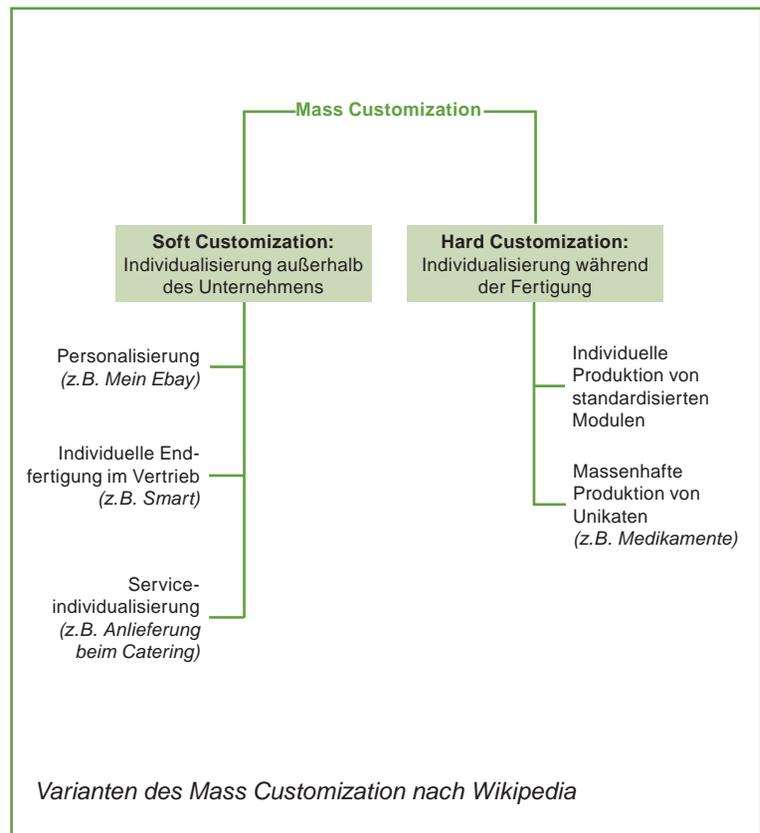
Welche Produkte aus der riesigen Auswahl ein Verbraucher kauft, hängt stark mit seiner Sozialisation, seiner Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Gruppe, seinem Anspruch an sich selbst und vielem mehr zusammen. Die unterschiedlichsten Zielgruppenmodelle spiegeln den Versuch wider, diese vielfältigen Ansprüche zu größeren Gesellschaftsgruppen zusammen zu fassen.

Kurz gesagt: es gab (und gibt) überall die gleichen Produkte. Der Konsument verwirklicht sich aber selbst durch ein individuelles Einkaufsverhalten, durch die Auswahl und Kombination von bestimmten Produkten aus einem riesigen Angebote, wobei jedes Produkt für sich einheitlich in Massen produziert ist.

Zukünftig: Einzelstücke

Soviel zur Vergangenheit. Heute ist der Anspruch des Konsumenten ein anderer: er erwartet immer öfter Einzelstücke, die es nur ein einziges Mal gibt und die speziell für ihn produziert wurden.

Und das Interessante ist: dieser Anspruch des Konsumenten führt nicht zurück zur vorindustriellen, handwerklichen Einzelfertigung. Heute schaffen immer mehr Anbieter etwas, das bis vor nicht allzu langer Zeit als nicht denkbar galt: massenhafte Individualfertigung und Einzelstücke zum Preis einer Massenfertigung.



Beispiele gefällig?

Sie glauben, so etwas sei nur ein kleiner Nischenmarkt und Sie seien als Hersteller eines Massenprodukts davon kaum betroffen? Oder Sie sind ein Handelsunternehmen und sehen keinen Einfluss auf Ihr Geschäftsmodell?

Sie irren sich und sollen hiermit gewarnt sein. Schon viel zu oft haben sich wenig beachtete Entwicklungen ganze Märkte derart schnell verändert, dass die traditionellen Anbieter in massive Probleme kamen.

Was halten Sie von individuellen Schokolinsen von M&M –für Sie persönlich nur ein paar wenige Packungen individuell gefertigt? Oder ein Baukastenset von Lego, das ein nur ein einziges Mal für Sie erstelltes Modell enthält? Diese beiden Beispiele sind keine Phantasie. Sie existieren ganz real.

Sehen Sie sich einmal die amerikanische Website www.mymms.com an. Sie finden einen Designer, mit dem Sie sich ihre persönliche, individuelle Farbmischung aussuchen und Ihren ganz persönlichen Text (für jede Farbe einen) auf die Schokolinsen drucken lassen können. Diese individuelle Süßigkeit wird dann produziert und Ihnen per Post zugesandt. Seien Sie sicher: mit so einem Geschenk stehen Sie auf jeder Geburtstagsparty im Mittelpunkt.

Ähnlich sieht das bei Lego aus. Laden Sie sich den Lego-Designer in der Lego-Factory herunter. Mit diesem können Sie am Bildschirm mit quasi virtuellen Legosteinen Ihr ganz individuelles Modell aufbauen. Per Mausklick schicken Sie dieses Modell an den Lego-Server im Internet, lassen den Preis für die gesamte Packung schätzen – und bestellen Ihr einmaliges Lego-Paket.

Beispiele

- Individuelle Produkte aus dem Internet
- Schokolinsen: www.mymms.com
- Lego Baukästen: factory.lego.com
- Metalle individuell: www.mm4u.de
- Schuhe: www.adidas.de und www.puma.de
- Müsli mixen: www.mymuesli.de

Hersteller: Achtung!

Auch wenn sich als Hersteller eines Massenprodukt noch ganz gut von der bisherigen Produktionsform leben lässt: es gibt zwei Gründe, warum Sie sich unbedingt mit Mass Customization beschäftigen sollten:

1. die Margen bei Massenprodukten sind in fast allen Branchen über die Jahre gesunken – und sie sinken weiter. Mit individualisierten Produkten sind zurzeit noch sehr hohe Renditen zu erzielen.
2. der Wunsch nach individuellen Produkten wird bei den Konsumenten immer stärker. Auch wenn es morgen noch nicht so weit sein wird: ab übermorgen erwartet der Kunde bereits individuelle Produkt als Standard. Wer am Markt der Zukunft bestehen will, muss solche individualisierten Produkte anbieten.

Übrigens: für Sie als Hersteller bietet sich eine Alternative zur

eigenen Individualisierung an. Sie könnten Zulieferer werden, der die Grundprodukte an ein Unternehmen liefert, das dann für den Kunden die eigentliche Individualisierung vornimmt. Sie können dann zwar weiterhin eine klassische Massenproduktion durchführen, sind aber auf den Status eines Fabrikanten von Halbfertigprodukten zurück gedrängt.

Händler: Vorsicht!

Als Handelsunternehmer sieht Ihr Geschäftsmodell derzeit vor, dass Sie Produkte von verschiedensten Herstellern zu einem Sortiment zusammen stellen und Ihren Kunden diese Produkte (unverändert!) anbieten.

Sie können sich selbst vorstellen, was es für Sie und Ihr Geschäftsmodell bedeutet, wenn Kunden vorwiegend Einzelstücke kaufen: im schlimmsten Fall wird er gar nicht mehr bei Ihnen kaufen, da Sie nur standardisierte Produkte anbieten. Den Kauf von individualisierten Produkten

macht der Kunde im Internet selbst.

Was können Sie dagegen tun? Werden Sie selbst Anbieter von individualisierten Produkten! Das heißt nicht gleich, dass Sie sich eine Produktionsmaschine in die Kaufhausräume stellen müssen. Sie könnten aber versuchen, Ihr Händler-Geschäftsmodell als das eines Mittlers zwischen Konsument und Hersteller zu verstehen. Warum sollte also – um das weiter oben genannte Beispiel zu bemühen – ein Spielwarenladen seinen Kunden nicht Abendworkshops anbieten, in denen der Umgang mit dem Lego-Designer vermittelt wird? Fertige Modelle könnten dann per CD-ROM (oder Email) an den Händler gehen, der dann die Abwicklung mit dem Hersteller Lego übernimmt.

Aber auch die eigene Fertigung im Laden ist keine Zukunftsphantasie mehr. 3D-Drucker, mit denen individuelle Modell aus Plastik, Gips oder anderen Materialien direkt vor Ort im Laden gefertigt werden können, werden zunehmend preiswerter. Außerdem gibt es in diesem Bereich eine rasante Entwicklung. Schon jetzt lässt sich absehen, dass durch intelligenten Technikeinsatz im Ladengeschäft oder beim Versandhändler schon bald eine Vielzahl von individuellen Produkten direkt vor Ort hergestellt wird. Erste Geschenkehändler im Internet verkaufen bereits heute über die Hälfte der Produkte individualisiert (wenn auch bis heute in eher einfacher Form).

Der Handel wird durch eine solche Entwicklung immer stärker zum Service-Dienstleister für den Kunden. Die reine Verteilerrolle von fertigen Produkten wird er zwar nie vollständig verlieren, er wird sich aber mit Sicherheit nicht mehr darauf beschränken können.



Zur Person Thomas Hörner

Thomas Hörner berät mittelständische Unternehmen von 10 bis 1000 Mitarbeiter anbieterneutral in strategischen Fragen des Internetes. Er ist als Autor tätig und hat im Verlag C.H. Beck das Erfolgsbuch „Marketing im Internet“ veröffentlicht. Darüber hinaus sammelt er Praxiserfahrung seit über 12 Jahren als Geschäftsführer der Online-Agentur MagList.



Er beschäftigt sich bereits seit Anfang der Neunziger Jahre mit Online-Medien, schon sehr bald mit dem Schwerpunkt Internet. Sein Interesse ist dabei nicht nur die wirtschaftliche Nutzung des Internets, sondern reicht auch von Medientheorie und -philosophie über gesellschaftlich-sozialen Auswirkungen von Medien bis zu psychologischen Fragen der Mensch-Maschine-Schnittstelle. Kurz: zusammen mit seinem technischen Hintergrundwissen als Dipl.-Ing. eine ideale Bandbreite, um fundiertes Online-Marketing zu betreiben.

Was jetzt zu tun ist

Auch wenn Sie im ersten Moment glauben, Ihr Produkt sei für eine individuelle Fertigung nicht geeignet: denke Sie noch ein zweites Mal nach. Die Beispiele im nebenstehenden Kasten zeigen, dass von Süßigkeiten über Metallplatten und von Schuhen bis zu Müsli bereits heute die unterschiedlichsten Produkte individuell gefertigt werden.

Besinnen Sie sich einmal auf den ganz konkreten Nutzen, den Ihr Produkt seinem Verwender bringt. Überlegen Sie, was es besonders attraktiv macht. Und denke Sie darüber nach, wie genau die Verwendung Ihres Produkts beim Konsumenten aussieht.

Hat Ihr Produkt eine soziale Funktion? Dient es dem Konsumente für sich selbst? Als Genuss? Zur Vereinfachung einer bestimmten Lebenssituation? Ist es einfach nur täglicher Bedarf oder für eher seltene Momente?

Wenn Sie jetzt noch eine Antwort finden auf die Frage, wie das Produkt wohl aussehen würde, wenn der Konsument das Produkt händisch selbst herstellen würde (und könnte) und wo die Unterschiede zu Ihren standardisiert hergestellten Produkt sind, dann haben sie bereits erste Antworten auf die Frage, wie Ihr eigenes Produkt individualisiert aussehen könnte.

Wichtig bei all diesen Überlegungen: versuchen Sie dabei Ihre aktuelle Produktionsweise und deren Einschränkungen völlig zu vergessen. Verwerfen Sie keine Ideen, weil sie „nicht machbar“ sind. Gehen Sie allein vom eigentlichen Produkt und seiner Verwendung durch den Konsumenten aus.

In einem zweiten Schritt erst kommt es dann zur Frage der technischen Umsetzung. Recherchieren Sie dafür immer auch außerhalb des üblichen Fachbereichs, der für die normale Produktionsplanung bei einem Hersteller üblicher Weise betrachtet wird. Gerade Lasertechnologie, Nanotechnik oder Techniken des Rapid Prototyping (3-D-Druck) bieten immer wieder ungeahnte Einsatzmöglichkeiten. Man muss sich nur selbst erlauben, einmal quer zu denken und eine völlig andere und unerwartete Anwendung einer solchen Fachfremden Technologie durchzudenken.

Und das Internet?

Auch wenn Sie in diesem Beraterbrief bislang relativ wenig über das Thema Internet gelesen haben, werden Sie feststellen: Mass Customization ist ein ureigenes Internetthema.

Mass Customization verbindet über das Internet den Käufer direkt mit der Produktion. Es werden nicht mehr einheitliche Produkte auf Vorrat produziert. Vielmehr wird der Kunde Teil des Gestaltungsprozesses eines Produkts. Und die Produktion wird erst stattfinden, wenn er seinen Auftrag aufgegeben hat.

Diese Einbindung des Konsumenten direkt in den Prozess der Definition eines Produkts und seine direkte Anbindung an die Produktion kann nur das Internet leisten. Individuelle Produkte waren für Kunden schon immer sehr attraktiv, aber wegen des Herstellungsaufwands auch teuer und ein Luxusgut. Das Internet ermöglicht es jetzt, diese individuellen Einzelstücke automatisiert und unter direkter Einbeziehung des Kunden herzustellen.

Das Internet ist also die Basis für die massiven Veränderungen, die sich derzeit für Handel und Hersteller abzeichnen. Erste große Hersteller haben den Trend bereits erkannt und beginnen, aktiv daran teil zu haben. Für eine viel zu große Zahl scheint diese Entwicklung aber noch unerkannt im Hintergrund abzulaufen. Ich wünsche Ihnen, dass Sie durch diese Ausgabe von eBriefing, dem Beraterbrief für strategisches Onlinemarketing, nicht überrascht werden von diesem Umschwung auf den Märkten, sondern dass Sie gut vorbereitet davon profitieren, dass sich Märkte derzeit stark verändern hin zum Anspruch des Kunden an individuelle, persönliche Einzelstücke.

Viel Erfolg. Ihr Thomas Hörner,
Berater für strategisches
Onlinemarketing

Impressum:

Thomas Hörner
c/o MagList OnlineManagement
Lange Str. 24
96047 Bamberg

Tel.: 0951/3020630
Fax: 0951/30206329
thomas.hoerner@ebriefing.de
www.ebriefing.de