

MARKETING: WAS DEN ERFOLG VON MASS CUSTOMIZATION BESTIMMT

Ansätze

Bereich	Erfolgsfaktoren
Branchen- und Wettbewerbsbedingungen	Kosten- und Differenzierungsstrategie allein sichert nicht mehr eine überlegene Stellung im Branchenwettbewerb; Die Branche ist geprägt von starkem Produktwachstum und vielen Neuprodukteinführungen; Kein anderer Wettbewerber besetzt bereits das Segment kundenindividueller Massenfertigung; Produkt bietet vielfältige Varietätsoptionen
Unternehmensorganisation	Betonung des Humankapitals (Bedeutung von organisationalem Lernen und Schaffung neuer Fertigungsmöglichkeiten); Produktionssystem ist ausgelegt auf Null-Fehler-Produktion, ein TQM-System wurde bereits erfolgreich implementiert; Organisation verwirklicht Prinzipien des Lean Managements
Unternehmensressourcen	Mitarbeiter besitzen ein hohes Qualifikationsniveau; Produktionsstätten in räumlicher Nähe der Absatzmärkte oder leistungsfähiges Transportsystem; Ausgeprägte Erfahrungen im In-house-Engineering, hohes Fertigungs-Know-how; Bereitschaft zur langfristigen Investition in flexible Fertigungssysteme und Informationstechnologie (CIM etc.); Marketing kann die Kunden für speziellen Nutzen durch Individualisierung begeistern
Zwischen- und innerbetriebliche Koordination der Wertschöpfung	Enge Verknüpfungen zwischen den Unternehmensfunktionen; Enge Verknüpfungen zu den Zulieferern; Enge Verknüpfung mit dem Handel, Aufbau eines gemeinsamen Informationsnetzwerkes, Schulungsmaßnahmen

Quelle: HM 3/97

Grenzen kundenindividueller Massenfertigung

- **Mass Customization erfordert eine hoch flexible Produktionstechnik.**
Die Entwicklung solcher Techniken kann sehr teuer und zeitaufwändig sein. Manche Prozesse sind zudem anpassungsfähiger und lassen sich leichter digitalisieren als andere. Beispiele sind hier die Informationsverarbeitung, der Buchdruck sowie das Schneiden von Metallstäben und -rohren.

- **Sie erfordert ein ausgeklügeltes System zur Erkundung von Kundenwünschen und -bedürfnissen.**
Wer für jemanden etwas Einzigartiges fertigen will, braucht exklusive Informationen. Um sie heraus zu locken, muss er beispielsweise die richtigen Fragen stellen oder die korrekten Körpermaße nehmen – und das ist viel schwieriger als es scheint.
- **Sie erfordert ein leistungsstarkes, unmittelbar bis zum Kunden reichendes Logistiksystem.**
Das Ausliefern von Bestellungen ist ein wunder Punkt in weiten Teilen des E-Commerce; dasselbe gilt für kundenindividuelle Massenfertigung.
- **Oft sind Kunden nicht bereit, mehr zu zahlen, damit sie alles maßgeschneidert bekommen.**
In jedem Fall müssen Firmen erst herausfinden, ob es für individualisierte Produkteigenschaften potenziell überhaupt einen Massenmarkt gibt. Variationen verlangen Kunden nur, wenn sie sich in ihren Präferenzen für bestimmte Produktmerkmale stark voneinander unterscheiden. Nur unter solchen Umständen kann kundenindividuelle Fertigung wirklich für Mehrwert sorgen. Produkte, die unterschiedliche Passgrößen benötigen, fallen in diese Kategorie.

Quelle: HM 1/2002