Ich will mein Ich-Produkt : Mass-Customization

Autor(en): **Sturm, Dominique**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design**

Band (Jahr): **18 (2005)**

Heft 4

PDF erstellt am: **27.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-122616

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Ich will mein Ich-Produkt

Mass Customization – auf Einzelne zugeschnittene Produktion von Massenartikeln – verheisst die Erfüllung jedes noch so skurrilen Kundenwunsches. Soll dieses Konzept funktionieren, muss das Design der Herausforderung gewachsen sein, Kunden zu Königen zu machen. Dabei droht die Gefahr, dass sich Firmen wie Käufer in den unbeschränkten Möglichkeiten verheddern.

Text: Dominic Sturm
Illustration: Rahel Arnold

Meine eigene Uhr, mein Schuh, mein individueller Teddybär: Gutes Design befähigt die Nutzer, statt sie zu bevormunden.

: Wie wir uns kleiden, welches Auto wir fahren, welchen Duft, welche Uhr wir tragen: Alles ist Ausdruck unserer Lebensart und unserer Persönlichkeit. Umso ärgerlicher, wenn die neuen Turnschuhe einem gleich dutzendfach begegnen. In einer Zeit, in der sich individueller Ausdruck von Identität immer stärker in den Konsumbedürfnissen zu spiegeln scheint, diktiert der geschulte Kunde selbst, womit er sich identifizieren will.

Dem Wunsch nach Einzelstücken steht der wirtschaftliche Zwang zur Massenproduktion gegenüber. Dieses Dilemma wurde vor gut zwanzig Jahren erkannt und man prägte den Ausdruck «Mass Customization» – «individuelle Massenproduktion». Ihr liegt die paradox anmutende Idee zugrunde, massenhaft Unikate herzustellen oder Dienstleistungen anzubieten, die jeder Kunde seinen Bedürfnissen entsprechend mitgestalten kann. Und dies zum Preis herkömmlicher Massenprodukte.

Der Schritt von der Theorie in die Praxis erfolgte dann Mitte der Neunzigerjahre, dank computergestützter Produktionsverfahren und digitaler Kommunikationstechnik. Im Zuge der damaligen Euphorie, die jede Art von Wertschöpfung mittels Informationstechnologie – sprich E-Commerce – kritiklos feierte, wurden auch mehrere Mass-Customization-Projekte lanciert. Für Anbieter von Konsumgütern bot das Internet die Möglichkeit, via eine Webseite individuelle Kundenwünsche zu ermitteln und diese in den Produktionsprozess einfliessen zu lassen. Viele – darunter Book Tailor, ID-Town, Customatix oder das Projekt von Levi's Jeans – scheiterten grandios. Das führte dazu, dass bis heute Mass Customization – wenn überhaupt – als realitätsfremde E-Commerce-Strategie und zwingend internetbasierte Anwendung verstanden wird.

Möglich schon – aber auch wünschbar?

Klaus Moser, der an der Technischen Universität München die Erfolgsfaktoren von Mass Customization untersucht, zweifelt nicht an der zukünftigen Bedeutung dieser Strategie: «Das Scheitern vieler Pioniere lässt sich mit den komplexen betriebswirtschaftlichen und strukturellen Anforderungen der Mass Customization erklären. Ausserdem wurde das Internet als geeignete Interaktionsplattform mit den Konsumenten lange überschätzt.» Obwohl sie den Kunden zum König machen wollten, hatten die Mass Customizer der ersten Stunde ein mangelhaftes Verständnis dafür, was Individualisierung in Bezug auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten des einzelnen Kunden bedeutet.

Das lässt sich am Beispiel von Customatix zeigen, eines gescheiterten Turnschuhanbieters aus den USA. Customatix war von abgesprungenen Adidas- und Nike-Managern ge-

gründet worden und stellte seine Kunden, die ihre eigenen Turnschuhe gestalten wollten, vor eine Aufgabe, die ein hohes Mass an Stilsicherheit verlangte: Den Kunden standen ungeheuerliche 3420833472000000300000 Kombinationen zur Verfügung. Da bestand durchaus die Gefahr, per Mausklick den scheusslichsten Schuh seit Menschengedenken zu konfigurieren. Zu viele Möglichkeiten: das überforderte die Kunden völlig. Ausserdem gelang es Customatix nicht, eine Identität aufzubauen. Ihre Schuhe waren zu einzigartig, um als Marke erkannt zu werden.

Was Kunden tatsächlich interessiert

Individualisierung allein ist kein Garant für ein gutes Produkt, geschweige denn für die Gunst der Konsumenten. Das weiss inzwischen auch die junge Schweizer Uhrenfirma Factory 121, die ganz auf Mass Customization setzt. Seit gut zwei Jahren nutzt sie allein das Internet als Vertriebskanal. Erst liessen sich auch die Macher von Factory 121 dazu verleiten, eine unrealistisch hohe Anzahl Gestaltungsmöglichkeiten zuzulassen.

«Customatix hat uns anfangs sehr inspiriert, aber wir lernen aus unseren und den Fehlern anderer», meint Daniel Morf, Mitbegründer von Factory 121. Die Firma überarbeitete – mit besonderem Augenmerk auf die Bedürfnisse der Nutzer – Webauftritt und Konfigurator. Das Stilspektrum wurde eingeschränkt, ästhetisch unvorteilhafte Kombinationen gezielt ausgeschlossen. Das erleichtert der Kundschaft die Aufgabe und fördert auch die Markenidentität. Laut Daniel Morf bevorzugen die meisten Käufer vorselektionierte Modelle und verändern sie nur noch geringfügig. Diese Systemarchitektur baut daher auf verschiedene Interessensstufen auf und lässt – je nach Interesse und Kompetenz der Nutzer – unterschiedlich anspruchsvolle Konfigurationsmöglichkeiten zu.

Was Designer wissen sollten

Die Beispiele von Customatix und Factory 121 machen die Herausforderung der Mass Customization an die Designer deutlich. Anstatt fertige Produkte zu gestalten, müssen Designer Handlungsspielräume schaffen, die den Endverbraucher befähigen, Co-Designer seines eigenen Produktes zu werden. Das zieht eine eher system- und weniger eine produktorientierte Arbeitsweise nach sich. An deren Anfang steht ein umfassendes Studium der tatsächlichen Bedürfnisse der Nutzer. Eine weitere Herausforderung ist es, die gestalterischen Kompetenzen der Konsumenten einzuschätzen und daraus die richtigen Schlüsse für die zu entwickelnden Gestaltungspotenziale zu ziehen.

Wichtig ist die Definition eines harmonischen und intelligenten Stil-, Farb- und Formenspektrums. Dieses bildet die Voraussetzung dafür, dass die Markenidentität des Endprodukts erhalten bleibt und nicht unter möglicherweise schlechtem Kundendesign zu leiden beginnt. Spätestens hier wird deutlich, dass Mass Customization nicht mit der absoluten Entscheidungsfreiheit, der totalen Befriedigung aller Kundenbedürfnisse gleichzusetzen ist, sondern Marketingregeln unterliegt. Designer werden deshalb nicht umhin kommen, sich mit den elementaren Grundsätzen des Marketings auseinander zu setzen.

Dem Thema ‹Partizipatives Design› oder eben ‹Co-Design› verschrieben hat sich eine Forschungsgruppe der Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich HGKZ, die von den Firmen Mitlinks, Soultank und Tribecraft ergänzt wird. Ziel der Studie (die von der Förderagentur für Innovation des Bundes KTI finanziert wird) ist es, einen Leitfaden zu erarbeiten, der Unternehmen helfen soll, eigene Co-Design-Systeme zu entwickeln. Für Roman Aebersold von der HGKZ steht und fällt Co-Design mit der Qualität des Dialogs zwischen Anbieter und einzelnem Kunden. Nur Co-Design-Systeme, die die «richtigen Fragen» stellen, erhalten jene «richtigen Antworten», um die Konsumenten ohne Umwege durch die verschiedenen Konfigurationsparameter zu seinem idealen Produkt zu führen.

Bisherige Interaktionssysteme für partizipatives Design spiegeln meist die innerbetrieblichen Abläufe des Mass Customizers wider. Diese sind oft so kompliziert, dass sie vom Nutzer nicht nachvollzogen werden können. So geschehen bei Customatix, wo die Nutzer auf dem Weg zum Produkt verloren gingen, weil sie sich nicht mehr zurecht fanden. Wer hingegen den Benutzer in den Mittelpunkt stellt und das Co-Design-System um ihn herum aufbaut, erhält automatisch ein kundenfreundlicheres Modell. Voraussetzung dafür bleibt jedoch, dass es einfach zu bedienen ist und den Mehrwert, der durch das Co-Design für den Kunden zu erwarten ist, eindeutig kommuniziert. Roman Aebersold ist davon überzeugt, dass konsequent kundenzentriert aufgebaute Systeme es auch Laien ermöglichen, komplexe Co-Design-Szenarien zu verstehen, und sie damit befähigen, ihr Wunschprodukt zu schaffen.

Unter Designern werden Mass Customization und vor allem die Folgen des Co-Designs kontrovers und mehr emotional als sachlich diskutiert. Auch deshalb, weil Mass Customization die Rolle des Designers, der sich als stilbildende Instanz versteht, relativiert. Doch die Frage nach dem Sinn oder gar der Legitimität von Kunden-Design ist müssig. Gutes Design hat sich schon immer dadurch ausgezeichnet, seine Nutzer zu befähigen statt sie zu bevormunden. Mass Customization und Design für Co-Design bringen diese Anforderung geradezu exemplarisch auf den Punkt: Sie eröffnen für jene, die bereit sind sich darauf einzulassen, neue Perspektiven. •

Weiterführende Literatur

--> Stanley Davis: Future Perfect. Verlag Addison-Wesley, 1987, vergriffen.
Davis beschreibt erstmals das Phänomen der individuellen Massenproduktion und prägt den Ausdruck ‹Mass Customization›, der aus den gegensätzlichen Begriffen ‹Mass Production› (Massenproduktion) und ‹Customization› (Massanfertigung) gebildet wird.

--> Joseph Pine: Mass Customization – The New Frontier in Business Competition. Harvard Business School Press, 1993.
Pine stellt in diesem Buch die Ergebnisse seiner Forschungsarbeit über Mass Customization am Massachusetts Institute of Technology MIT vor. Er gilt als Vater dieses Wertschöpfungsprozesses und unterstützt mit seiner Beratungsfirma Strategic Horizons Unternehmen, die Mass Customization gewinnbringend umzusetzen versuchen.

--> Frank Piller: Mass Customization – Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, Gabler Verlag 2000.
Piller, prominentester Vertreter des Konzepts der individuellen Massenanfertigung in Europa, erforscht an der Technischen Universität München neue Wege zu konsequenter Kundenorientierung durch Mass Customization und Kundenintegration. Frank Pillers wegweisendes Buch zeigt anhand von 100 Fallstudien, wie Mass Customization und Customer-Relationship-Management einer Unternehmung dauerhafte Wettbewerbsvorteile schaffen können. Dem Thema angepasst, kann Pillers aktuelles Buch ‹Neue Wege zum innovativen Produkt› (Symposion-Verlag) selbstverständlich gleich online individualisiert werden. www.mass-customization.de; www.egotrend.de; www.freitag.ch; www.selve.net; www.121time.com; www.nikeid.com; www.reflect.com; www.miadidas.com; www.sovital.de