

---

## Executive Summary

“The mass market is death.”<sup>1</sup> In vielen Branchen ist ein zunehmender Trend zur Individualisierung festzustellen. Die daraus resultierende Heterogenisierung der Nachfrage führt zur Fragmentierung der klassischen Massenmärkte in immer kleinere Marktsegmente bis hin zur Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen des einzelnen Kunden. Für die Anbieter sind dadurch die Kundenbedürfnisse immer schwerer vorauszusehen, da sie einerseits immer heterogener werden und sich andererseits immer schneller ändern. Dies hat in vielen Branchen ein Beschleunigungs- und Innovationswettbewerb ausgelöst, der eine langfristige Planung verunmöglicht. Die Dynamik des Wettbewerbs nimmt zu. Gleichzeitig hat sich die Intensität des Wettbewerbs verstärkt, die durch die zunehmende Globalisierung sowie der Sättigung der Märkte zusätzlich erhöht wird. Die meisten Branchen haben sich in der Folge von Verkäufer- zu Käufermärkten gewandelt, mit stark abnehmerseitiger Verhandlungsmacht. Die Ansprüche der Kunden sind gestiegen und haben die Preis-Leistungs-Relation verschoben. So haben die Käufer auch bei einem günstigen Absatzpreis relativ hohe Anforderungen an die Qualität, den Service, die Varietät oder die Funktionalität der Produkte oder umgekehrt bei einer ausgeprägten Differenzierung der Leistungen bestimmte Mindestanforderungen an dessen Preisgestaltung.

Unter diesen skizzierten Wettbewerbsbedingungen wäre es für eine Unternehmung vorteilhaft das strategische Dilemma der Unvereinbarkeit der Massenproduktion sowie der kundenindividuellen Einzelfertigung zu überwinden und damit individuelle Leistungen kostengünstig herstellen zu können. An diesem Punkt setzt das Konzept der Mass Customization (deutsche Übersetzung: kundenindividuelle Massenproduktion) an, das die Vorteile der beiden klassischen Strategieoptionen verbindet. Ziel dabei ist es, sowohl über die Individualisierungsmöglichkeit sowie die Flexibilität der kundenindividuellen Einzelfertigung als auch über die Effizienz der Massenproduktion zu verfügen. Kundenindividuelle Leistungen sollen ungefähr zum Preis vergleichbarer Standardleistungen hergestellt werden.

In der Literatur wurde das Konzept der Mass Customization bereits umfassend theoretisch behandelt. Aufbauend auf diesen Ausführungen soll im Rahmen dieser Arbeit das Mass-Customization-Konzept von Nike, mit dem Namen NIKEiD, analysiert werden. Im Zentrum der Untersuchung stehen dabei die zwei folgenden Fragestellungen: Wie ist der Mass-Customization-Prozess von NIKEiD ausgestaltet? Und was für Auswirkungen hat das Mass-Customization-Konzept NIKEiD auf Nike? Um die Zielsetzung zu erreichen wird der Inhalt

---

<sup>1</sup> Vgl. Kotler 1989, S. 47

---

der Arbeit in zwei Teile gegliedert. Während im ersten Teil die theoretischen Grundlagen des Konzepts der Mass Customization erarbeitet werden, sollen diese im zweiten Teil verwendet werden, um das Mass-Customization-Konzept NIKEiD zu untersuchen.

In den Kapiteln zwei und drei werden dem Leser die notwendigen Grundlagen der Mass Customization vermittelt, indem der Begriffsursprung des Konzepts erläutert, die Mass Customization definiert sowie als Wettbewerbsstrategie eingeordnet wird. Anschliessend werden die Modularisierung sowie die Teilung der Produktionsprozesse als Grundprinzipien der kundenindividuellen Massenproduktion eingeführt, bevor verschiedene Formen der Mass Customization vorgestellt werden.

Im vierten Kapitel wird der Mass-Customization-Prozess auf theoretischer Basis umfassend dargelegt, der insgesamt aus fünf Stufen besteht. In der ersten Stufe definiert der Mass Customizer<sup>2</sup> die Rahmenbedingungen des Mass-Customization-Systems im sogenannten Solution Space. Da bei der kundenindividuellen Massenproduktion neben der Differenzierung auch die Kostenebene beachtet werden muss, findet die Individualisierung der Leistungen innerhalb klar festgelegter Grenzen und nach genau bestimmten Anpassungsschritten statt. In der zweiten Stufe wird der Kunde in den Wertschöpfungsprozess des Mass Customizers integriert, um seine kundenindividuelle Leistung zu konfigurieren. Unter Konfiguration wird dabei die Abstimmung der Individualisierungsbedürfnisse des Kunden mit den Individualisierungsmöglichkeiten des Anbieters verstanden. In der dritten Stufe des Mass-Customization-Prozesses erfolgt die Leistungserstellung. Die individuelle Leistungskonfiguration des Kunden wird in Fertigungsaufträge umgesetzt und an die Produktionsbereiche weitergeleitet, welche die individuelle Leistung produzieren. Die vierte Stufe umfasst die Distribution der gefertigten Leistung zum Käufer. Abgeschlossen wird der Mass-Customization-Prozess mit der fünften Stufe, der Nachkaufphase. Diese beinhaltet dabei einerseits alle Aktivitäten des Mass Customizers nach Kaufabschluss, um die Kundenbindung zu erhöhen und andererseits die Nutzung des im Rahmen des Konfigurationsprozess gewonnenen Kundenwissen, um das Mass-Customization-Konzept zu verbessern bzw. den Solution Space den Markt- sowie den Kundenanforderungen anzupassen.

Im Rahmen des fünften Kapitels werden die Auswirkungen der Mass Customization auf die Differenzierungs-, die Kosten- sowie die Beziehungsebene des Anbieters dargelegt. Betrachtet man die kundenindividuelle Massenproduktion bezüglich der Differenzierungsebene, so kann sich ein Mass Customizer durch die Individualisierungsmöglichkeit der Leistungen vom

---

<sup>2</sup> In dieser Arbeit wird unter „Mass Customizer“ ein Unternehmen verstanden, welches das Konzept der Mass Customization anwendet.

---

Angebot der Konkurrenz unterscheiden und dadurch Differenzierungsvorteile gegenüber Mitbewerbern erzielen. Im Bezug auf die Kostenebene des Anbieters führt die Mass Customization einerseits zu steigenden Kosten durch die Zunahme der Komplexität sowie der Informations- und Kommunikationsintensität der individuellen Leistungserstellung, bietet andererseits jedoch auch Kostensenkungspotentiale, die vor allem aufgrund des direkten Anbieter-Abnehmer-Kontakts erreicht werden. Im Rahmen der Beziehungsebene besitzt die kundenindividuelle Massenproduktion Potential, um die Kundenbindung zu erhöhen bzw. langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen. Dabei spielt vor allem die direkte Interaktion zwischen dem Käufer und dem Mass Customizer, die Erhöhung der Leistungsattraktivität des Angebots sowie der Aufbau von Beziehungsaustrittsbarrieren beim Abnehmer eine zentrale Rolle.

Nach einem kurzen Zwischenfazit im Kapitel sechs, wird anschliessend im praktischen Teil der Arbeit die Theorie verwendet, um das Mass-Customization-Konzept von Nike zu analysieren. Dazu wird im Kapitel sieben das Mass-Customization-Konzept NIKEiD eingeführt und vorgestellt, das dem Kunden den Erwerb eines individuellen, persönlichen und damit auch einmaligen Nike-Produkts ermöglicht.

Als nächstes wird im Kapitel acht der Mass-Customization-Prozess von NIKEiD untersucht. Dabei bildet die Festlegung des Solution Space den Ausgangspunkt des Prozesses. NIKEiD basiert auf dem Prinzip der generischen Modularisierung. Das bedeutet, dass jedes Produkt des NIKEiD-Angebots aus einem Grundprodukt sowie einer bestimmten Anzahl standardisierter Module besteht, die in verschiedenen Varianten mit unterschiedlichen Leistungsspezifikationen verfügbar sind. NIKEiD-Produkte können demzufolge individualisiert werden, indem für jedes Modul die gewünschte Leistungsspezifikation gewählt wird und die einzelnen Module zu einem individuellen Nike-Produkt zusammengesetzt werden. Die Kundenintegration bei NIKEiD erfolgt vollständig über das Internet, wo der Kunde auf der Internetseite [www.nikeid.com](http://www.nikeid.com) seine persönliche Produktkonfiguration kreieren und mit der Bestellung den Kundenauftrag zur Fertigung des individuellen Nike-Produkts auslösen kann. Die Leistungserstellung wird dabei von Nike an externe unabhängige Produzenten ausgelagert, welche das gefertigte individuelle Nike-Produkt anschliessend an eines der zentralen Distributionslager von Nike sendet. Von dort wird das Produkt im Direktvertrieb zum Kunden geliefert. Dieser gibt Nike externen Transportdienstleistern in Auftrag, welche das individuelle Nike-Produkt per Paketdienst zustellen. In der Nachkaufphase informiert Nike den Käufer per Newsletter über Neuigkeiten bezüglich des NIKEiD-Angebots.

---

Abschliessend werden im Kapitel neun die Auswirkungen des Mass-Customization-Konzepts NIKEiD auf Nike betrachtet. Auf der Differenzierungsebene kann sich Nike neben der Individualisierungsmöglichkeit der Produkte vor allem durch die Schaffung von Kundenbegeisterung sowie durch die Wahrnehmung des NIKEiD-Prozesses als besonderes Käuferlebnis vom Angebot der Konkurrenz unterscheiden und dadurch Differenzierungsvorteile gegenüber Mitbewerbern erzielen. So hat der Kunde einerseits die Möglichkeit ein individuelles, persönliches und damit auch einmaliges Nike-Produkt zu erwerben und wird andererseits in den Wertschöpfungsprozess integriert und kann bei der individuellen Produktspezifikation mitwirken. Auf der Kostenebene wird durch das NIKEiD-Angebot eine relativ kostengünstige Individualisierung von Nike-Produkten ermöglicht. Vor allem das Prinzip der generischen Modularisierung, das die Komplexität der individuellen Leistungserstellung begrenzt sowie die Erhebung der Individualisierungsbedürfnisse der Kunden per Internet, was die Informations- und Kommunikationsintensität einschränkt, machen die Individualisierung von Nike-Produkten ungefähr zu Preisen vergleichbarer Standardprodukte möglich. Im Rahmen der Beziehungsebene besitzt NIKEiD in erster Linie durch die Steigerung der Leistungsattraktivität des Angebots, die Schaffung von Kundenbegeisterung sowie die Wahrnehmung des NIKEiD-Prozesses als besonderes Käuferlebnis grosses Potential, um die Kundenbindung zu steigern bzw. langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen. Desweiteren kann durch die Nutzung des Mass-Customization-Konzepts von Nike Beziehungsaustrittsbarrieren beim Kunden entstehen, welche diesen an das NIKEiD-Angebot bindet.

Insgesamt kann das Mass-Customization-Konzept NIKEiD als Ergänzung des Massengeschäfts von Nike betrachtet werden.