

## 2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

Inhalt dieses Kapitels ist die überblickhafte Darstellung des Bezugsrahmens, in den der Begriff kundenindividueller Leistungserstellung in Marketing und Produktionswirtschaft einzuordnen ist. Dazu ist zunächst der Bedeutungsgehalt von Individualisierung zu klären. Die weitere Aufarbeitung legt dann den Fokus auf das für die kundenindividuelle Leistungsgestaltung konstitutive Merkmal der Integration von Kunden bzw. kundenspezifischen Informationen in die betrieblichen Prozesse.<sup>21</sup> Das Merkmal ist gleichzeitig zentrales Element einer Leistungstypologie und wird von dieser veranschaulicht. Der Übergang von diesem Typologieansatz zu einer an den Wertschöpfungsphasen der Leistungserstellung orientierten Betrachtung zeigt, dass individualisierbare Bausteinreisen und standardisierte Pauschalreisen mit Hilfe der Kundenintegration in der Phase der Leistungsspezifikation als Gegensatzpaar individualisierbarer bzw. standardisierter Angebotstypen klassifiziert werden können. Daran anschließend geht es um die Einordnung der kundenindividuellen Leistungserstellung als strategische Option der Marktbearbeitung in den allgemeinen Marketingkontext und um verschiedene Literaturansätze, die sich dem Thema aus unterschiedlichen Perspektiven nähern. Sie sollen, der Aufgabenstellung der Arbeit entsprechend, Anhaltspunkte zur Entwicklung eines Untersuchungsmodells liefern, mit dem Nutzendifferenzen durch Individualisierungsmöglichkeiten bei Urlaubsreiseangeboten untersucht werden können.

### 2.1 Begriffsinhalte von Individualisierung

Der Begriff Individualisierung wird in der Marketingliteratur mit zwei unterschiedlichen Inhalten belegt. Einmal handelt es sich um einen sozialpsychologischen Begriff, der den Wunsch nach Unterscheidbarkeit der eigenen Person von anderen Individuen ausdrückt. Dieser Wunsch kann sich unter anderem in einer Individualisierung des Konsums niederschlagen. Diese Konsumindividualisierung sowie die daraus sich ergebende Nachfragedifferenzierung stehen in engem Zusammenhang mit der Marktsegmentierung.<sup>22</sup> Ein anderer Inhalt des Begriffs bezeichnet die Individualisierung in Verbindung mit dem Marketing, also z. B. mit der Produktion und dem Absatz von Leistungsbündeln. Dieser Begriffsinhalt steht im Kontext mit der Erreichung von Wettbewerbs- und Differenzierungszielen. Auf beide Bereiche des Individualisierungsbegriffs, die zusammengehören und sich gegenseitig ergänzen, soll im Folgenden kurz eingegangen werden.

---

21 Vgl. Kleinaltenkamp (1995), Sp. 2356.

22 Vgl. Mayer (1993), S. 37 f.

### 2.1.1 Individualisierung des Konsumverhaltens

Gierl (1989) bezeichnet mit Individualisierung des Konsums die „Zunahme der Unterschiedlichkeit des Konsumverhaltens der verschiedenen Konsumenten im Zeitablauf“<sup>23</sup>. Er präzisiert den Begriff durch die Unterscheidung zwischen intraindividueller und interindividueller Heterogenität.<sup>24</sup> Unter zunehmender intraindividueller Heterogenität ist das Phänomen zu verstehen, dass Verbraucher im Zeitablauf in sich widersprüchlicher und unberechenbarer handeln. Sogenannte hybride Verbraucher, die morgens beim Discounter ihren Grundbedarf decken und abends im Gourmetrestaurant essen, entziehen sich der klassischen Marktsegmentierung.<sup>25</sup> Der einzelne Verbraucher lässt sich nicht mehr in Merkmalskategorien einteilen, weil er kein homogenes Verhalten an den Tag legt. Die zunehmende interindividuelle Heterogenität bezeichnet dagegen den Umstand, dass „Mitglieder einer Personengruppe, die sich früher ähnlich verhielten, in ihrem Verhalten zunehmend voneinander abweichen“<sup>26</sup>. Herkömmliche Marktsegmente müssen folglich immer kleiner und weiter aufgesplittet werden, um überhaupt noch Konsumenten zu Gruppen zusammenfassen zu können, die sich im Hinblick auf bestimmte Eigenschaften ähneln.

Einen Erklärungsansatz für die zunehmende Individualisierung des Konsumverhaltens liefert der Wandel individueller und gesellschaftlicher Werte im Zuge der ökonomischen Entwicklung in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts. Der Anstieg des allgemeinen Wohlstands und der materiellen Sicherheit sowie die Zunahme der verfügbaren Freizeit brachten im Bereich des Konsumentenverhaltens ein gestiegenes Selbstbewusstsein der Nachfrager und eine wachsende Bedeutung von Werten wie Selbstentfaltung, Individualität sowie eine hedonistische Grundorientierung vor dem Hintergrund zunehmend pluralistischer Lebensstile mit sich. Diese Veränderungen führten neben der wachsenden Divergenz der Kundenansprüche auch zu dem Wunsch, sich durch Individualisierung von anderen abzugrenzen.<sup>27</sup>

### 2.1.2 Individualisierung in der Produkt- und Absatzpolitik

Gegenüber der Individualisierung des Konsumverhaltens setzt der auch den folgenden Abschnitten zugrunde gelegte marketingorientierte Individualisierungsbegriff bei der Produkt- und Absatzpolitik des Unternehmens an. Danach ist Individualisierung gekennzeichnet durch die Orientierung der Absatzbestrebungen des Unternehmens an den Ansprüchen eines einzelnen, bekannten Nachfragers.<sup>28</sup> Wesentliches Element aus

23 Gierl (1989 b), S. 5.

24 Vgl. Gierl (1989 a), S. 422.

25 Vgl. Dreyer, Dehner (2003), S. 7 f.

26 Gierl (1989), S. 422.

27 Vgl. Gierl (1989 b), S. 11; Hildebrand (1997), S. 12 f.; Schnäbele (1997), S. 16 ff.; Piller (1998), S. 22 f.; Homann (2002), S. 31.

28 Vgl. Mayer (1993), S. 36.

der Perspektive des Kunden ist dabei dessen aktive Einbindung in den Prozess der Leistungsgestaltung und der Aspekt, dass sein Gestaltungsbeitrag für ihn wahrnehmbar zur Entstehung einer individuellen Leistung führt.<sup>29</sup>

Mayer (1993) definiert Individualisierung in folgender Weise:

„Es liegt *Individualisierung* vor, wenn ein Unternehmen die angebotene Leistung mehr oder weniger vollständig an den Ansprüchen eines einzelnen Abnehmers oder einer kleinen Gruppe von Abnehmern mit homogenen Ansprüchen ausrichtet, und zwar dergestalt, daß sich diese Leistung von der vom selben Unternehmen für andere Abnehmer bzw. Abnehmergruppen hergestellten wahrnehmbar unterscheidet, wobei der bzw. die Abnehmer in den Prozess der Leistungserstellung aktiv eingebunden ist bzw. sind.“<sup>30</sup>

Diese Auffassung von Individualisierung wird regelmäßig der Standardisierung in der Produkt- und Absatzpolitik im Rahmen eines bipolaren Strategiekontinuums gegenübergestellt. Standardisierte Produkte und Leistungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie lediglich durchschnittliche Ansprüche von Nachfragern erfüllen und keine speziellen Bedürfnisse berücksichtigen.<sup>31</sup> Wesentliches Charakteristikum standardisierter Absatzobjekte ist ihre Vereinheitlichung, die dazu führt, dass mehrere Nachfrager dieselbe Ausführung eines Absatzobjektes erhalten können.<sup>32</sup> Diese Vereinheitlichung bewirkt, dass am Markt ein Teil der Abnehmerschaft verbleibt, deren Präferenzen durch die angebotenen Standardprodukte nicht befriedigt werden.

Dagegen verfügen individualisierbare Leistungen über das Potenzial, in idealtypischer Weise an die Bedürfnisse und Präferenzen des Kunden angepasst werden zu können.<sup>33</sup> Speziell in reifen Märkten, in denen viele standardisierte Produkte und Leistungen durch ständige Verbesserungen in der Vergangenheit ein hohes und kaum noch unterscheidbares Qualitätsniveau erreicht haben, erscheint die stärkere Berücksichtigung individueller Nachfragerbedürfnisse als vielversprechendes akquisitorisches Instrument und als Ansatzpunkt, um das eigene Angebot vom zunehmenden Wettbewerb zu differenzieren.<sup>34</sup> Wesentliches Motiv der Produktindividualisierung im Marketing ist daher die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch Bildung von Abnehmerpräferenzen.<sup>35</sup>

Als Schrittmacher für die wachsenden Möglichkeiten des Angebots individualisierbarer Leistungen können die Veränderungen in der Produktions- und Absatztechnologie der letzten Jahrzehnte angesehen werden.<sup>36</sup> Dabei lassen sich vereinfachend zwei

29 Vgl. Mayer (1993), S. 38 f.

30 Mayer (1993), S. 40 f.

31 Vgl. Mayer (1993), S. 43.

32 Vgl. Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft (1977), S. 40; Kleinaltenkamp (1995), Sp. 2355.

33 Vgl. Piller (1998), S. 78.

34 Vgl. Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft (1977), S. 54; Hildebrand (1997), S. 16.

35 Vgl. Hildebrand (1997), S. 29.

36 Vgl. Baumberger (2007), S. 32.

Technologiebereiche unterscheiden, deren Fortschritte zur Verbreitung individualisierbarer Produkte und Leistungen beigetragen haben. Zunächst sorgte die Integration der elektronischen Datenverarbeitung in die Gestaltungs- und Fertigungsprozesse industriell hergestellter Produkte durch Computer Aided Design (CAD), Computer Aided Engineering (CAE) und Computer Aided Manufacturing (CAM) für eine Erhöhung der Produktionsflexibilität bei gleichzeitig hohem Automatisierungsgrad. Der Zuwachs an Flexibilität bei hoher Produktivität erlaubt, z. B. in Form der Verbindung flexibler Fertigungssysteme (FFS)<sup>37</sup> mit CAD-/CAM-Systemen, die kostengünstige Herstellung von Kleinserien oder Einzelstücken und unterstützt damit die produktionstechnische Realisierbarkeit von Produktindividualisierungssystemen.<sup>38</sup>

Als Pendant zu dieser Entwicklung im Bereich industriell hergestellter Produkte kann in der Touristik die Entwicklung von Computerreservierungssystemen (CRS) für zentrale touristische Teilleistungen wie Flüge, Beherbergung und andere Angebote angesehen werden. Sie ermöglichen einen schnellen und sicheren Zugriff auf Leistungsbestandteile, die zu individualisierten touristischen Leistungsbündeln zusammengesetzt werden können.<sup>39</sup>

Ebenso tiefgreifende Bedeutung für die Zunahme individualisierter bzw. individualisierbarer Produkte und Leistungen haben diejenigen Fortschritte in der Kommunikationstechnologie, die den Informationsfluss vom Kunden bis hinein in die nachgelagerten Produktionsbereiche betreffen. Elektronische Kommunikationssysteme wie das Internet erlauben den unkomplizierten Informationsaustausch zwischen Anbieter und Nachfrager auch über große räumliche Distanzen. Diese Abstimmung spielt insbesondere bei der Spezifikation individualisierbarer Absatzobjekte eine wichtige Rolle, z. B. bei der Erfassung der Kundenanforderungen oder bei der Visualisierung der vom Kunden selbst zusammengestellten Kombination von Leistungsbestandteilen. Außerdem können die Kommunikationssysteme für eine verlustfreie Weiterleitung der vom Kunden erfassten Informationen an nachgelagerte Produktionsbereiche und deren Vernetzung sorgen.<sup>40</sup>

Nach der Darstellung des Begriffs der Individualisierung aus konsumentenbezogener sowie aus produkt- und absatzbezogener Perspektive geht es im folgenden Abschnitt um den Ansatzpunkt der Individualisierung bei der Erstellung kundenindividueller Leistungsbündel. Ausgehend von der Kundenintegration in die betrieblichen Prozesse als konstitutives Merkmal individueller Leistungen wird untersucht, an welchem Punkt der Leistungserstellung diese Integration erfolgen muss, um bei Baustein- und Pauschalreisen zwischen individuellen und standardisierten Absatzobjekten unterscheiden zu können.

---

37 Ein flexibles Fertigungssystem besteht aus mehreren Einzelmaschinen, die durch ein Materialflusssystem miteinander verknüpft sind, das von einem Zentralrechner gesteuert wird. Prägendes Merkmal eines flexiblen Fertigungssystems ist das Transportsystem der Werkstücke, das eine beliebige Reihenfolge der Bearbeitung innerhalb des Systems zulässt. Vgl. Weck (2005), S. 440.

38 Vgl. Hildebrand (1997), S. 18 f.; Schneider (1998), S. 70 f.

39 Vgl. Freyer (2006), S. 273 ff.

40 Vgl. Hildebrand (1997), S. 19 f.; Schneider (1998), S. 83 ff.; Baumberger (2007), S. 32.

## 2.2 Ansatzpunkte der Leistungsindividualisierung

Zur ersten Annäherung an eine Unterscheidung zwischen individuellen und standardisierten Leistungen bietet sich der Ansatz zur Typologisierung von Leistungsbündeln von Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer (1993) an, der sich explizit mit dem zentralen Merkmal kundenindividueller Leistungen, nämlich mit dem Grad der Kundenintegration in den Leistungserstellungsprozess auseinandersetzt.<sup>41</sup> Der Klassifikationsansatz hat seinen Ausgangspunkt in der gängigen Unterscheidung zwischen Dienstleistungen und Sachgütern. Diese konventionelle Differenzierung erweist sich in Form einer strikten Trennung der beiden Leistungsarten jedoch als wenig brauchbar, da in allen Sachleistungen auch Dienstleistungsanteile enthalten sind und Dienstleistungen oft auch Sachleistungen enthalten.<sup>42</sup>

Eine praktikablere Vorstellung von real vorhandenen Absatzobjekten erlaubt stattdessen der Begriff der Leistungsbündel, die aus mehreren dem Dienstleistungs- oder Sachleistungsbereich zuzuordnenden Leistungsbestandteilen bestehen können. Unter Leistungsbündeln sind Absatzobjekte zu verstehen, die sich als Gruppe von Teilleistungen „jeweils aus mehreren gleich- oder verschiedenartigen Wirtschaftsgütern zusammen[setzen]“<sup>43</sup>. Am Markt werden nach dieser Vorstellung stets Kombinationen von Teilleistungen abgesetzt, die über einen mehr oder weniger hohen Sachleistungsanteil verfügen.

Das Konzept der Leistungsbündel überwindet als Gegenentwurf die herkömmliche dichotome Unterscheidung zwischen Dienstleistungen und Sachgütern.<sup>44</sup> Um mit Hilfe der Auflösung des Gegensatzpaares von Sach- und Dienstleistungen zu einer einheitlichen Leistungstypologie zu gelangen, die sich auf marketingrelevante Differenzierungsmerkmale stützt, orientieren sich Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer zunächst an den Phasen der Leistungserstellung. Generell wird zwischen Bereitstellungsleistung, Leistungserstellungsprozess und Leistungsergebnis unterschieden.<sup>45</sup> Im Hinblick auf den Nutzen, den Kunden aus Leistungsbündeln schöpfen können, sind in erster Linie das Leistungsergebnis und wegen des möglicherweise relevanten Prozesserlebnisses auch der Leistungserstellungsprozess wichtig. Die Bedeutung der Bereitstellungsleistung ist dagegen für die Vermarktung vergleichsweise unwichtig, da sie grundsätzlich für jede Art von Leistungserbringung anfällt. Sie erscheint daher zur Unterscheidung von Leistungstypen wenig geeignet.<sup>46</sup>

Im nächsten Schritt werden zur Aufstellung eines Differenzierungsschemas, das umfassend alle Arten von Leistungen erfassen kann, zwei Kriterien herangezogen, die grundsätzlich auf alle Absatzobjekte anwendbar sind. Dann werden diese den in die Betrachtung einbezogenen Phasen zugeordnet. So lassen sich als phasenbezogene,

41 Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993).

42 Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 396 ff.

43 Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 407.

44 Vgl. Ihl et al. (2006), S. 168.

45 Vgl. Kleinaltenkamp (2001), S. 32.

46 Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 399.

marketingrelevante Differenzierungskriterien der Immaterialitätsgrad des Leistungsergebnisses und der Integrativitätsgrad des betrieblichen Leistungsprozesses identifizieren.<sup>47</sup>

Der Grad der Immaterialität eines betrieblichen Leistungsergebnisses wird häufig als zentrales Kriterium zur Abgrenzung verschiedener Leistungstypen herangezogen, da es z. B. als Merkmal zur Kontrastierung überwiegend materieller Sachleistungen und überwiegend immaterieller Dienstleistungen sehr prägnant ist.<sup>48</sup> Es zeigt sich jedoch, dass die Immaterialität als singuläres Kriterium nicht präzise zwischen unterschiedlichen Leistungstypen differenziert. So kann ein Absatzobjekt zwar vollständig immateriell sein, wie z. B. die Vermittlung von Wissen. Vollständig materielle Leistungsbündel sind dagegen nicht vorstellbar, da jedes materielle Leistungsergebnis zwingend auch über immaterielle Komponenten verfügt.<sup>49</sup> Schließlich enthält jedes materielle Absatzobjekt beispielsweise wenigstens ein gewisses Maß an Know-how, das zu seiner Herstellung oder Bereitstellung erforderlich war.<sup>50</sup>

Die ökonomischen Konsequenzen, die überwiegend immateriellen Leistungsbündeln aus dieser Eigenschaft erwachsen, sind jedoch erheblich. Neben der fehlenden Lagerfähigkeit und dem daraus entstehenden Zwang zur sofortigen Nutzung der nachgefragten Leistung ist das aus der Immaterialität resultierende, erhöhte Kaufrisiko hervorzuheben. Da immaterielle Absatzobjekte physisch nicht wahrnehmbar sind, können sie vom Kunden keiner Beurteilung unterzogen werden. Die mangelnde Beurteilungsmöglichkeit führt zu einem von Kunden als höher wahrgenommenen Beschaffungsrisiko, dem seitens des Marketings beispielsweise durch die Bereitstellung zusätzlicher Informationen oder Informationssurrogate entgegengewirkt werden kann.<sup>51</sup>

Eine noch größere und unmittelbare Bedeutung für die Untersuchung hat jedoch das zweite Kriterium, der Integrativitätsgrad des betrieblichen Leistungsprozesses. Bei diesem Unterscheidungsmerkmal geht es um die Frage, inwieweit betriebsexterne Faktoren in den Leistungserstellungsprozess eingebunden werden. Externe Faktoren können die Person des Nachfragers selbst, seine Mitarbeiter, Objekte, Tiere, Rechte, Nominalgüter oder Informationen sein, die zeitlich begrenzt in den Verfügungsbereich des Anbieters gelangen müssen, um dort mit seinen internen Produktionsfaktoren zur Erstellung der Leistung kombiniert zu werden.<sup>52</sup> Es wird dann von einer integrativen Leistungserstellung gesprochen, wenn der Kunde als externer Faktor am Prozess der Erstellung des Leistungsbündels mitwirken muss. Je weniger er daran beteiligt ist, desto autonomer kann dagegen aus Anbietersicht der Leistungserstellungsprozess ablaufen.<sup>53</sup>

47 Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 400 ff.; Fließ (2009), S. 15.

48 Vgl. Kleinaltenkamp (2001), S. 33.

49 Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 416 f.; Fließ (2009), S. 15.

50 Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 411; Fließ (2009), S. 15.

51 Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 418 ff.

52 Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 401.

53 Vgl. Fließ (2009), S. 15.

Ähnlich wie das Merkmal der Immaterialität ist auch der Grad der Integrativität als einzelnes Kriterium nicht in der Lage, eine auf alle Leistungstypen anwendbare Differenzierung zu ermöglichen, denn jede Art der Leistungserstellung bedarf eines Minimums an Mitwirkung durch den Kunden. Vollständig autonome Prozesse sind nicht vorstellbar, da spätestens in der Absatzphase ein Kundenkontakt erfolgt, der den Anbieter zwingt, den Abnehmer in seine betrieblichen Abläufe einzubeziehen.<sup>54</sup>

Resultat zunehmender Kundenintegration in den Leistungserstellungsprozess ist wiederum ein erhöhtes wahrgenommenes Risiko und infolgedessen stärkere Unsicherheit, da keiner der beiden Austauschpartner die Leistungs- oder Integrationsfähigkeit des jeweils anderen im Vorwege beurteilen kann. Für den Nachfrager ergibt sich ein erhöhtes Risiko insbesondere auch daraus, dass aus der eingeschränkten Vergleichbarkeit integrativ erstellter Leistungen ein erschwelter Marktüberblick folgt.<sup>55</sup> Eine Beurteilung des Angebotes anhand von ähnlichen Leistungsbündeln ist mit zunehmender Integrativität immer weniger möglich.

In der Darstellung der Kriterien Immaterialität und Integrativität ist deutlich geworden, dass die beiden Merkmale keine scharfe Grenze zwischen unterschiedlichen Typen von Leistungsbündeln ziehen können. Daher wird die Differenzierung unterschiedlicher Leistungen in Form einer Typologisierung innerhalb eines zweidimensionalen Rasters vorgenommen, die ausdrücklich eine Trennung von Sach- und Dienstleistungen vermeidet.<sup>56</sup>

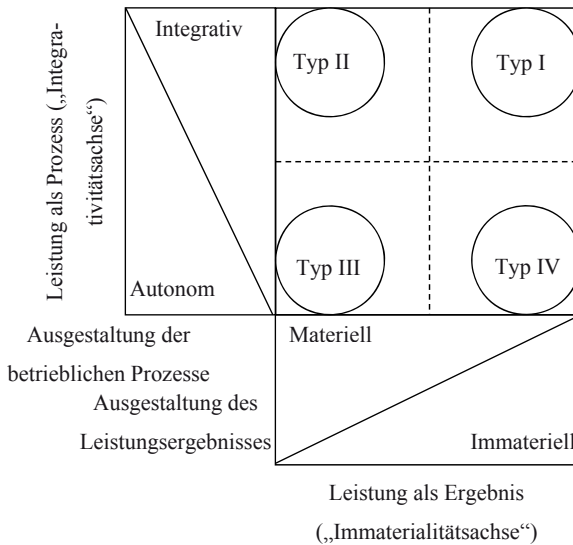
---

54 Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 414; Fließ (2009), S. 15.

55 Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 421 f.

56 Typologien unterscheiden sich von rein definitorischen Ansätzen dadurch, dass die relevanten Merkmale der typologisierten Objekte nach Meffert, Bruhn (2006), S. 35, „nicht eindeutig zu bestimmen sind, sondern als Kontinuum zwischen ihren Extremausprägungen dargestellt werden können“. Das Ziel der Typologisierung liegt in der Identifikation von typeinheitlichen Merkmalen mit marketingrelevanten Implikationen. Vgl. Meffert, Bruhn (2006), S. 34 f.

Abbildung 2: Leistungstypologisierung nach Integrativitäts- und Immaterialitätsgrad



Quelle: In Anlehnung an Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 417.

Entlang der vertikalen Achse des Rasters werden Absatzleistungen nach der Integrativität des betrieblichen Leistungsprozesses unterschieden. Die horizontale Achse differenziert nach der Immaterialität des Leistungsergebnisses. Dabei weist die Integrativitätsachse einen Sockel integrativer Prozesse aus, die bei jedem Absatzvorgang mindestens anfallen, die Immaterialitätsachse verfügt über einen Sockel immaterieller Bestandteile, über die jedes Absatzobjekt mindestens verfügt.<sup>57</sup>

Die Leistungstypen, die den einzelnen Quadranten des Rasters zuzuordnen sind, lassen sich wie folgt charakterisieren:<sup>58</sup>

- Typ I stellt solche Leistungsbündel dar, deren Ergebnis überwiegend oder ausschließlich immateriell ist und an deren Erstellung Kunden weitgehend beteiligt sind.
- Typ II repräsentiert Leistungsbündel, deren überwiegend materielles Ergebnis ebenfalls durch eine starke Integration des Kunden in den Erstellungsprozess zustande kommt.

<sup>57</sup> Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 416.

<sup>58</sup> Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 416 f.



- Typ III zeichnet sich auch durch vorwiegend materielle Ergebnisse aus, jedoch können die Leistungsbündel vom Anbieter im Wesentlichen autonom erstellt werden.
- Typ IV sind diejenigen Leistungsbündel, deren Ergebnisse überwiegend oder vollständig immateriell sein können und vom Anbieter weitgehend autonom erstellt werden.

Nach dieser Systematik sind Urlaubsreisen als Absatzobjekte dem Typ I zuzuordnen. Dies gilt für vorkonfigurierte Pauschalreisen ebenso wie für kundenseitig konfigurierbare Bausteinreisen. In beiden Fällen handelt es sich um Leistungsbündel mit überwiegend immateriellen Bestandteilen, z. B. Transport, Beherbergung. In der Phase ihrer Erstellung, also während der Inanspruchnahme der einzelnen Teilleistungen, kann jede Urlaubsreise nur bei vollständiger Integration des Kunden in den Erstellungsprozess zustande kommen, da die Leistungsabgabe unmittelbar an die Person des Kunden erfolgt.<sup>59</sup>

Häufig wird aus dem Vorliegen von Integrativität gleichzeitig ein hohes Maß an Individualität der Leistungsbündel abgeleitet.<sup>60</sup> Unterschiedliche Ausprägungen von Individualität bei Baustein- oder Pauschalreisen lassen sich aus dieser, auf die Phasen von Leistungserstellung und Leistungsergebnis fokussierenden Betrachtung aber nicht herleiten, weil bei beiden Angebotsformen Kunden in gleicher Weise in die Leistungserstellung integriert werden.

Jedoch erlaubt die Typologisierung von Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer noch eine weitergehende Differenzierung. Im Hinblick auf die betrieblichen Prozesse, in die der Kunde als externer Faktor integriert wird, unterscheiden sie zwischen Eingriffsintensität und Eingriffstiefe.<sup>61</sup> Die Begriffe beziehen sich auf das Wie und Wo der Kundenintegration in die Wertschöpfungskette.<sup>62</sup>

Die Eingriffsintensität bezeichnet das Ausmaß, in dem der externe Faktor Einfluss auf die Produktionsabläufe nimmt. Unabhängig vom Punkt in der Wertschöpfungskette, an dem in die betrieblichen Abläufe eingegriffen wird, beschreibt die Eingriffsintensität, in welchem Ausmaß und zu welchem Grad der Kunde eingebunden wird. Je intensiver er bei der Leistungserstellung mitwirken muss, desto weniger kann der Anbieter die betrieblichen Prozesse autonom steuern.<sup>63</sup>

Urlaubsreisen, gleichgültig ob es sich um Pauschalreisen oder Bausteinreisen handelt, können ohne die Anwesenheit und Mitwirkung des Reisenden nicht stattfinden. Er ist während der Leistungsabgabe permanent gegenwärtig und die Leistungsabgabe erfolgt direkt an seine Person. Folglich ist die Eingriffsintensität während der Leistungser-

59 Vgl. Freyer (2001 a), S. 94.

60 Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 421; Gersch (1995), S. 14; Backhaus, Brzoska, Theile (2002), S. 661.

61 Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 412; Minculescu, Kleinaltenkamp, Pick (2011), S. 191 f.

62 Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 415.

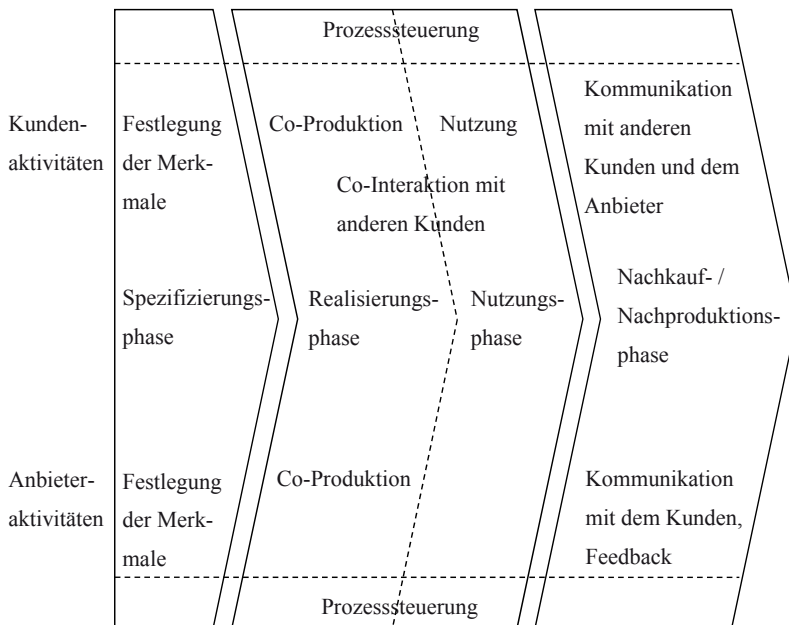
63 Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 414 f.

bringung bei beiden touristischen Angebotsformen gleichermaßen als hoch einzustufen.

Die Eingriffstiefe dagegen markiert den Punkt in der Wertschöpfungskette, an dem der externe Faktor in die Abläufe einbezogen wird. Grundsätzlich können integrative Prozesse nicht nur während der eigentlichen Leistungserstellung, sondern in allen Phasen der Wertschöpfung anfallen. So können Kunden auch in weiter vorgelagerte betriebliche Prozesse eingebunden werden, wenn sie beispielsweise bereits bei der Spezifizierung des Leistungsbündels oder bei der innovativen Entwicklung eines Absatzobjekts mitwirken.<sup>64</sup>

Allgemein untergliedern sich die Phasen der Wertschöpfungskette im Dienstleistungsprozess in eine Spezifizierungsphase, eine Realisierungsphase, eine Nutzungsphase und eine Nachkauf- bzw. Nachproduktionsphase.<sup>65</sup>

Abbildung 3: Phasen integrativer Wertschöpfung im Dienstleistungsprozess



Quelle: Fließ (2009), S. 11.

64 Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 412 ff.

65 Vgl. Fließ (2009), S. 11 ff. Ähnlich auch Freyer (2001), S. 281 ff., der für touristische Leistungen zwischen Potenzial-, Prozess- und Ergebnisaktivitäten unterscheidet.

In der Spezifizierungsphase wird das Leistungsprogramm festgelegt. Hier werden durch den Anbieter und, je nach Grad der Kundenintegration auch durch den Kunden, die Merkmale der Leistung bestimmt. Für eine Urlaubsreise wird beispielsweise in dieser Phase die Abstimmung von Terminen, Flugverbindungen und Urlaubsunterkünften vorgenommen, die sich als Teilleistungen der gesamten Reise komplementär ergänzen sollen. In der Realisierungsphase wird das Leistungsbündel dann gemäß der vorangegangenen Spezifikation erstellt, d.h. der Urlaub wird als gemeinsame Wertschöpfungsaktivität von Anbieter und Kunden durchgeführt. Der Übergang zu einer Nutzungsphase, während der beispielsweise die gewünschte Urlaubserholung eintritt, ist fließend. Da bei vielen Leistungsbündeln mit hohem Dienstleistungsanteil die Erstellung und Nutzung simultan verlaufen (Uno-actu-Prinzip), lässt sich eine scharfe Trennung zwischen Realisierung und Nutzung nicht sinnvoll bestimmen.<sup>66</sup> In der Nachkauf- bzw. Nachproduktionsphase findet schließlich die Evaluierung der erhaltenen Leistungen durch den Kunden und durch den Anbieter statt. Beispielsweise könnte ein Urlaubsgast dem Anbieter darüber Feedback geben, ob die Urlaubsreise den vorab festgelegten Spezifikationen entsprach.

Unabhängig von der generellen Integrativität touristischer Dienstleistungen entscheidet sich bei dieser phasenorientierten Betrachtung die Frage, ob Leistungsbündel standardisiert oder individualisierbar sind, daran, ob die Eingriffstiefe bis in die Phase der Leistungsspezifikation hineinreicht oder nicht.<sup>67</sup> Wenn in der Spezifikationsphase externe Faktoren in Form von Informationen über die Anforderungen des Nachfragers an das betreffende Absatzobjekt in den Prozess der Leistungsgestaltung integriert werden können, ist Leistungsindividualisierung möglich.<sup>68</sup> Der Kunde kann dann als Co-Produzent Einfluss darauf nehmen, inwieweit Leistungsprozess und -ergebnis seinen individuellen Vorstellungen und spezifischen Wünschen entsprechen.<sup>69</sup> Der Punkt in der betrieblichen Leistungserstellung, an dem der Kunde in die autonome Disposition des Anbieters eingreift, wird auch als „order penetration point“ bezeichnet.<sup>70</sup> Er befindet sich an der Stelle, an der ein „standardisiertes Vorprodukt einem Kundenauftrag zugeordnet werden kann und markiert somit den Übergang von der Standardisierung zur Individualisierung“<sup>71</sup>.

Damit ein individualisiertes Leistungsbündel für den Kunden auch als solches erkennbar ist, muss zudem sichergestellt sein, dass sein aktiver Beitrag zur Leistungsgestaltung für ihn offenkundig ist.<sup>72</sup> Als individualisierbar sind danach solche Leistungsbündel einzustufen, bei denen Kunden in der Spezifikationsphase aktiv und für sie wahrnehmbar in die Leistungsgestaltung eingreifen können.

---

66 Vgl. Fließ (2009), S. 12 f.

67 Vgl. Mayer (1993), S. 38; Fließ (2009), S. 12.

68 Vgl. Jacob (1995), S. 9; Burghard, Kleinaltenkamp (1996), S. 164; Lindemann, Baumberger (2006), S. 9.

69 Vgl. Hildebrand (1997), S. 34 f.

70 Vgl. Kleinaltenkamp (1995), Sp. 2357; Homburg, Weber (1996), Sp. 661.

71 Fließ, Wittko, Kundermann (2006), S. 65.

72 Vgl. Mayer (1993), S. 39; Schnäbele (1997), S. 88.

Beschränkt sich die Tiefe der Eingriffsmöglichkeiten für den Kunden jedoch lediglich auf die Realisierungs- bzw. Nutzungsphase, kann der Anbieter keine individuellen, kundenspezifischen Abnehmerwünsche berücksichtigen, weil er sie nicht kennt.<sup>73</sup> Die dabei entstehenden Leistungsbündel sind dann zwangsläufig „so vereinheitlicht, daß mit der gleichen Produktausführung eine Mehrzahl von Abnehmern beliefert werden kann“<sup>74</sup> und daher als standardisierte Leistungsbündel aufzufassen.

Nach der Darstellung des Begriffs Eingriffstiefe von Engelhard, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer ist die Integration des Kunden in die betrieblichen Prozesse prinzipiell an allen Stellen der Wertschöpfungskette möglich. Die gemeinsame Wertschöpfung von Anbieter und Nachfrager kann demnach auch an Punkten ansetzen, die der Phase der Leistungsspezifikation noch vorgelagert sind, beispielsweise wenn Kunden in den Innovationsprozess integriert werden.<sup>75</sup> Solche Formen der Integration in die Leistungsentwicklung, bei der es um kreative Beiträge zur Produktinnovation geht, werden auch als „open innovation“ bezeichnet.<sup>76</sup> In diesen Fällen können zwar ebenfalls Leistungen entstehen, die an den Anforderungen einzelner oder einer kleinen Gruppe von Abnehmern ausgerichtet sind. Ihre Individualität ist jedoch nicht sichergestellt, denn sie sollen in der Regel anschließend „für einen größeren Abnehmerkreis gegebenenfalls sogar ‚massenhaft‘ hergestellt werden“<sup>77</sup>.

Es ist danach festzuhalten, dass sich Bausteinreisen, deren Spezifikation der Kunde durch die Zusammenstellung von Reisetelleistungen nach seinen eigenen Ansprüchen selbst vornehmen kann, als individualisierbare Angebotsform klassifizieren lassen. Vorkonfektionierte Pauschalreisen, bei denen eine Kundenintegration lediglich während der Realisierungs- bzw. Nutzungsphase stattfindet, deren Teilleistungen jedoch vom Reiseveranstalter autonom disponiert und zu einem fertig konfigurierten Paket zusammengestellt wurden, sind dagegen als standardisierte Angebotsform einzustufen.

Durch die Festlegung der kundenseitigen Eingriffsmöglichkeiten in den Prozess der Leistungsgestaltung kann das Leistungsprogramm eines Unternehmens eher in Richtung standardisierter oder in Richtung individualisierbarer Angebote ausgerichtet werden. Vor dem Hintergrund des produkt- und absatzbezogenen Begriffsinhalts von Individualisierung steht Unternehmen mit dieser Möglichkeit offenbar eine Gestaltungsvariable im Marketing zur Verfügung.<sup>78</sup> Diese Variable gilt als strategische Marketingoption und wird im nächsten Abschnitt zur weiteren Aufarbeitung des Bezugsrahmens des Begriffs der Individualisierung in ihren Grundzügen beschrieben. In der darauf folgenden Literaturübersicht geht es um ausgewählte Ansätze, die sich mit der Individualisierungsstrategie aus unterschiedlichen Perspektiven auseinandersetzen und die die Grundlagen für die Entwicklung des Untersuchungsmodells liefern, mit dessen

73 Vgl. Hildebrand (1997), S. 32 f.

74 Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft (1977), S. 40.

75 Vgl. Engelhard, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer (1993), S. 412.

76 Vgl. Reichwald, Piller (2006), S. 95 ff.; Meffert (2008), S. 302.

77 Reichwald, Piller (2006), S. 208.

78 Vgl. Mayer (1993), S. 34.

Hilfe Nutzenfacetten von Individualisierungsmöglichkeiten bei Urlaubsreiseangeboten erfasst werden sollen.

## 2.3 Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung

### 2.3.1 Individualisierung, Standardisierung und modulare Systeme

In der Literatur herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass es sich bei der individualisierten Leistungsgestaltung im Sinne einer extremen Orientierung an den Ansprüchen des jeweils einzelnen Abnehmers um eine strategische Option der Marktbearbeitung handelt.<sup>79</sup>

Auch wenn die Individualisierungs- oder Standardisierungsstrategie prinzipiell mit allen zur Verfügung stehenden absatzpolitischen Instrumenten verfolgt werden kann, fokussieren die Literaturbeiträge zu diesem Thema jedoch hauptsächlich auf die von den Unternehmen angebotenen Leistungsbündel.<sup>80</sup> Der Inhalt einer Individualisierungsstrategie besteht dementsprechend primär darin, dass Produkte und Leistungen des Unternehmens auf die Bedürfnisse eines einzelnen Nachfragers zugeschnitten werden. Dazu ist der Transfer von Informationen über die Ansprüche des Kunden an das Unternehmen zwingend erforderlich. Die Integration von Kundeninformationen in die Leistungsspezifikation ist folglich konstitutives Element der Individualisierungsstrategie.<sup>81</sup>

Zur Kontrastierung und inhaltlichen Abgrenzung dieser strategischen Ausrichtung auf die kundenindividuellen Ansprüche können die Charakteristika einer Standardisierungsstrategie herangezogen werden, die als ihr Gegensatz gilt.<sup>82</sup> Unter der strategischen Ausrichtung auf ein standardisiertes Leistungsangebot wird die Vereinheitlichung der angebotenen Leistungsbündel in der Weise verstanden, „daß mit derselben Ausführung eine Mehrzahl von Abnehmern beliefert werden kann“.<sup>83</sup> Die Spezifikationen der standardisierten Leistungen orientieren sich daher an den durchschnittlichen Anforderungen der Masse aller Nachfrager.<sup>84</sup> Die für die Leistungsspezifizierung er-

79 Vgl. Hildebrand (1997), S. 23. Eine Marketingstrategie legt für strategische Geschäftseinheiten fest, in welcher Form die Marketingziele erreicht werden können. Sie beinhaltet z. B. die grundsätzlichen Überlegungen zur Marktwahl und Marktbearbeitung. Vgl. Bruhn (2007), S. 53; Meffert (2008), S. 252 f. Mit der Ausrichtung des Leistungsprogramms auf die Ansprüche jeweils einzelner Kunden ist eine Entscheidung hinsichtlich der auf diese Weise anzusprechenden Marktsegmente („segment-of-one“) verbunden, was die Frage nach einer kundenindividuellen Marktbearbeitung als marketingstrategische Option qualifiziert. Vgl. Meffert (2008), S. 295 ff.

80 Vgl. Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft (1977), S. 40; Kleinaltenkamp (1995) Sp. 2356; Hildebrand (1997), S. 23. Mayer (1993), S. 36, bezeichnet maßgeschneiderte Leistungen sogar als „Inbegriff der Individualisierungsstrategie“.

81 Vgl. Mayer (1993), S. 36; Kleinaltenkamp (1995), Sp. 2356.

82 Vgl. Mayer (1993), S. 35; Hildebrand (1997), S. 23; Piller (2006), S. 115.

83 Kleinaltenkamp (1995), Sp. 2355.

84 Vgl. Meffert (2008), S. 295; Hildebrand (1997), S. 26.

forderlichen Informationen werden dem Anbieter nicht direkt von den Nachfragern mitgeteilt, sondern stammen aus der Marktforschung.

Beide Marketingstrategien lassen sich als polare Gegensätze, also als äußere Begrenzungen auf einer kontinuierlichen Skala auffassen. Die Positionierung eines Anbieters an einem der Endpunkte der Skala zwischen Standardisierung und Individualisierung bedeutet, dass entweder alle Leistungen des Unternehmens identisch sind oder alle voneinander abweichen.<sup>85</sup> Zwischen den Außenpositionen der Skala von standardisiert bis individuell nimmt also die Zahl der vom Unternehmen hergestellten Varianten zu.<sup>86</sup> Die so gekennzeichneten Extrempositionen sind jedoch weniger als reale Strategieausprägungen, sondern eher als idealtypische Referenzpunkte auf einem Kontinuum abgestufter Ausprägungen der marketingstrategischen Orientierung aufzufassen.<sup>87</sup>

Tatsächlich entstehen individualisierbare Leistungsangebote regelmäßig als Mischformen in Leistungserstellungssystemen, die sowohl standardisierte als auch individualisierbare Elemente enthalten, da praktisch jedes reale Absatzobjekt aus Leistungselementen besteht, die in der gleichen Form oder Ausführung auch in anderen Kombinationen vorhanden sind. Nahezu jedes Leistungsbündel enthält auch fertige, vorproduzierte Teilleistungen, die ebenfalls bei der Erstellung anderer Leistungsangebote verwendet werden und insoweit als standardisierte Module oder Komponenten zu bezeichnen sind. Sie können auch als standardisierte Bausteine eines Leistungserstellungssystems aufgefasst werden, bei dem sich die Individualität des Leistungsbündels daraus ergibt, dass ihre Zusammenstellung zu einem den Ansprüchen des Kunden entsprechenden maßgeschneiderten Gesamtergebnis führt.<sup>88</sup>

Ein individualisierbares Urlaubsreiseangebot kann demnach aus individuell zusammengestellten Einzelbausteinen bestehen, bei denen es sich jeweils um standardisierte Teilleistungen handelt. So können beispielsweise Linienflüge, die in der gleichen Form auch in andere touristische Produkte eingebunden sind, mit einem Hotelarrangement kombiniert werden, das gleichzeitig auch zu anderen Urlaubsreiseangeboten gehört. Die Individualität des touristischen Leistungsbündels ergibt sich aus der kundenspezifischen Kombination von standardisierten Flugverbindungen mit ebenso standardisierten Hotelübernachtungen.

85 Vgl. Mayer (1993), S. 35.

86 Vgl. Mayer (1993), S. 16 f.

87 Vgl. Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft (1977), S. 41; Minculescu, Kleinaltenkamp, Pick (2011), S. 191 f. Eversheim, Schuh (2003), S. 57, argumentieren mit dem verminderten Nettonutzen für den Kunden bei maximaler Standardisierung (mit der Leistung können nicht mehr alle Kundenbedürfnisse befriedigt werden) bzw. bei maximaler Individualisierung (hohe Kosten führen zur Verminderung des Kundennutzens), der dazu führt, dass die Extrempunkte der Skala nicht erreicht werden. Zwischen vollständiger Individualisierung und vollständiger Standardisierung gibt es eine optimale Kombination individualisierter und standardisierter Leistungsbestandteile, die dem Kunden den maximalen Nettonutzen versprechen.

88 Vgl. Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft (1977), S. 41 f.; Mayer (1993), S. 152 f.; Lindemann, Baumberger (2006), S. 9.

### 2.3.2 Das Verhältnis zu den generischen Strategiealternativen

Die Ausrichtung des Leistungsangebotes an den Ansprüchen jeweils einzelner Abnehmer bedeutet im Grunde, dass jedes einzelne Absatzobjekt des Anbieters unterschiedlich ist, mit Losgrößen von 1 und einer Tendenz zum Ein-Abnehmer-Segment.<sup>89</sup> Es geht daher bei der Entscheidung über den Individualisierungsgrad des Leistungsangebotes auch um die Bestimmung der zu bearbeitenden Marktsegmente, was die Frage nach dem Verhältnis der Individualisierungsstrategie zu den übrigen Marktsegmentierungsstrategien aufwirft.

Die Bestimmung von Marktsegmenten und die Art ihrer Bearbeitung zählen zu den strategischen Grundsatzentscheidungen im Marketing.<sup>90</sup> An dieser Stelle wird vom Unternehmen festgelegt, ob große, möglichst homogene Segmente mit undifferenzierten Leistungen beliefert werden sollen oder ob ein differenzierteres Leistungsangebot erstellt werden soll, das an die Anforderungen kleinerer Marktsegmente angepasst ist, um sich z. B. im Wettbewerb stärker von Konkurrenzangeboten abzuheben. Diese strategische Entscheidung findet Ausdruck in den sogenannten generischen Strategiealternativen.<sup>91</sup> Das Entscheidungsspektrum innerhalb dieser grundlegenden Marktbearbeitungsstrategien reicht von der vollständigen Vereinheitlichung der Marktleistung bis zur Erstellung unterschiedlicher Leistungen, jeweils auch für die kleinsten Marktsegmente. Entsprechend unterscheiden die elementaren Marketingstrategien zwischen standardisierter und differenzierter Marktbearbeitung. Im Hinblick auf dieses Entscheidungsspektrum ähnelt daher das Strategiepaar Standardisierung und Individualisierung den generischen Strategiealternativen.

Zu beachten ist jedoch, dass der Begriff differenzierte Marktbearbeitung einen eher diffusen Charakter hat. Er besagt lediglich, dass keine vollständige Vereinheitlichung vorliegt, sondern dass sich die Marktbearbeitung auf wie auch immer dimensionierte Segmente bezieht. Der Ausdruck kann auf den Variantenreichtum einer Produktlinie hinweisen, nicht aber darauf, ob eine Leistung auf den einzelnen Nachfrager zugeschnitten ist. Bereits unter zwei Leistungsvarianten für zwei Marktsegmente wäre eine

---

89 Vgl. Mayer (1993), S. 39.

90 Vgl. Meffert (2008), S. 283 ff.; Kotler, Keller, Bliemel (2007), S. 90 ff.

91 Smith (1956) unterscheidet zwischen der Abgrenzung des Angebotes vom Wettbewerb (Differenzierung) und der Anpassung des Angebotes an unterschiedliche Nachfragerbedürfnisse (Segmentierung). Für Porter existieren die grundlegenden Strategieoptionen Kostenführerschaft und Differenzierung, mit denen sich strategische Wettbewerbsvorteile erreichen lassen. Vgl. Porter (2000), S. 37. Seine Referenzgrößen sind dabei tragfähige Marktsegmente. Differenzierung bedeutet, dass sich das Unternehmen bemüht, „in einigen, bei den Abnehmern allgemein hoch bewerteten Dimensionen in seiner Branche einmalig zu sein“, so Porter (2000), S. 40 f. Darin kommt die Berücksichtigung spezifischer Anforderungen von Kundensegmenten zum Ausdruck, die bei der Kostenführerschaft eine untergeordnete Rolle spielen. Becker postuliert eine Präferenzstrategie und eine Preis-Mengen-Strategie, die auf unterschiedliche Abnehmergruppen mit jeweils spezifischen Auswahlkriterien hinsichtlich ihrer Kaufentscheidung gerichtet sind. Vgl. Becker (2009), S. 179 ff. Meffert unterscheidet zwischen undifferenzierter und differenzierter Marktbearbeitung im Hinblick auf die Segmentspezifität der vom Unternehmen angebotenen Leistungen bzw. eingesetzten Marketingprogramme. Vgl. Meffert (2008), S. 295 f.

differenzierte Marktbearbeitung zu verstehen. Der Begriff reicht daher für die Beschreibung der Individualisierung nicht aus. Erst wenn die Marktbearbeitungsstrategie vorsieht, dass jeder einzelne Kunde ein anderes Leistungsbündel bekommen kann, kann von einer Individualisierungsstrategie gesprochen werden. Es ist natürlich denkbar, dass mehrere Kunden identische Anforderungen haben. Jedoch besteht das Ziel der Leistungsindividualisierung als strategischer Wettbewerbsansatz nicht darin, Kunden mit zufällig gleichen Leistungsanforderungen zu Segmenten zusammenzufassen. Das Marketing bleibt vielmehr auf den einzelnen Kunden gerichtet.<sup>92</sup>

Die Individualisierungsstrategie ist folglich eine Extremform der differenzierten Marktbearbeitung mit besonderen Eigenschaften: Weil jeder Nachfrager ohnehin wie ein eigenes Marktsegment („segment-of-one“) behandelt wird, kann jede weitere Marktsegmentierung in Form der Zusammenfassung von Nachfragern zu Gruppen mit vergleichbaren Ansprüchen unterbleiben.<sup>93</sup> Im Unterschied zur Strategie der differenzierten Marktbearbeitung wird bei der Strategie der Leistungsindividualisierung die Anonymität des Nachfragers aufgehoben. Im Gegensatz beispielsweise zur Porter-schen Differenzierungsstrategie werden die Leistungsspezifikationen bei der Individualisierung nicht mehr aus den Informationen abgeleitet, die eine Wertkettenanalyse oder die Marktforschung ex ante über die durchschnittlichen Ansprüche der Mitglieder der Marktsegmente liefert.<sup>94</sup> Stattdessen tritt das Bedürfnisprofil des einzelnen Kunden in den Mittelpunkt. Seine Wünsche werden zur Grundlage für die Leistungsspezifikationen. Der erforderliche Informationsaustausch vom Kunden an das Unternehmen zur Spezifizierung der Leistungsanforderungen ist die notwendige Bedingung für eine individualisierte Leistungsgestaltung, so dass der Kunde zwingend aus der Anonymität heraustritt.<sup>95</sup>

### 2.3.3 Nutzen- und Kostenpotenziale der Individualisierungsstrategie

Als Extremausprägung der Differenzierungsstrategie dient auch die Individualisierungsstrategie in erster Linie der Bildung von Abnehmerpräferenzen und deren akquisitorischer Nutzung.<sup>96</sup> Im Rahmen einer wettbewerbsbezogenen Beurteilung liegt das Hauptinteresse der Unternehmen, die eine Strategie der Leistungsindividualisierung verfolgen,

92 Vgl. Mayer (1993), S. 37; Hildebrand (1997), S. 25 ff.

93 Vgl. Mayer (1993), S. 37; Hildebrand (1997), S. 25 ff.; Fließ, Jacob (1996), S. 26.

94 Vgl. Porter (2000), S. 168 ff.

95 Vgl. Pine, Peppers, Rogers (1995), S. 105; Jacob (1995), S. 49; Hildebrand (1997), S. 27.

96 Vgl. Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft (1977), S. 54; Hildebrandt (1997), S. 29. Jacob (1995), S. 8, lässt dieses Ziel auch in seine Definition zur Produktindividualisierung einfließen: „Produktindividualisierung bzw. einzelkundenbezogene Produktgestaltung ist eine strategische Vorgehensweise eines Anbieters, die darauf abzielt, Präferenzen und damit Wettbewerbsvorteile durch die Ausrichtung der Eigenschaften des marktlichen Austauschgegenstandes auf die individuellen Besonderheiten der Verwendung in der Wertkette des Nachfragers zu erzielen.“ Ähnlich auch Piller (2006), S. 195.



in der Erarbeitung komparativer Konkurrenzvorteile.<sup>97</sup> Die Abgrenzung des individualisierten Leistungsangebotes von Wettbewerbsangeboten soll dabei durch das höhere Maß an Attraktivität dieser Leistungen gewährleistet werden, das sich aus der präziseren Übereinstimmung zwischen Kundenansprüchen und den Leistungseigenschaften ergibt.<sup>98</sup> Mayer (1993) folgert aus dieser Übereinstimmung eine aus Kundensicht inhärent höhere Qualität individualisierter Leistungen im Vergleich mit standardisierten Absatzobjekten.<sup>99</sup> Piller (1998) veranschaulicht die Präferenzstruktur von Kunden mit einem Idealpunktmodell. Das für den Kunden optimale Leistungsbündel besteht aus seiner Sicht aus einer idealen Kombination von Eigenschaften, die als Idealpunkt bezeichnet wird. Dessen Abstand zu einer Kombination von Eigenschaften real angebotener Leistungen bringt die Präferenz des Käufers zum Ausdruck. Das angebotene Leistungsbündel wird umso eher gekauft, je geringer die Distanz zum Idealpunkt ausfällt. Das Vorgehen im Rahmen einer Strategie der Leistungsindividualisierung sorgt nun dafür, dass das Angebot so nahe wie möglich an der für den Kunden subjektiv optimalen Kombination von Leistungseigenschaften liegt, da seine Wünsche explizit in die Leistungserstellung einbezogen werden. Entscheidend für die Entstehung eines komparativen Konkurrenzvorteils ist auch in diesem Zusammenhang, dass der Kunde die Unterschiedlichkeit der individualisierten Leistung von anderen Angeboten erkennen kann.<sup>100</sup>

Ebenfalls aus einer wettbewerbsbezogenen Perspektive wird der Individualisierungsstrategie weiterhin ein möglicher positiver Beitrag zur Kundenbindung attestiert.<sup>101</sup> Zum einen resultiert eine erhöhte Wiederkaufwahrscheinlichkeit individualisierter Leistungen aus deren inhärent hoher subjektiver Qualität bzw. Leistungsattraktivität.<sup>102</sup> Zum anderen können die sich aus der Integrativität ergebenden obligatorischen Kundenkontakte transaktionsübergreifend zum Aufbau dauerhafter Beziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager genutzt werden.<sup>103</sup> Das Konzept der Customer-Integration beispielsweise setzt explizit an der durch Individualisierungsprozesse erforderlichen Kundenintegration an und nutzt sie als Gestaltungsmerkmal des Managements von Geschäftsbeziehungen.<sup>104</sup> Insbesondere die Informationen über den

---

97 Jacob (1995), S. 38 ff., weist darauf hin, dass das Ziel der Erarbeitung eines komparativen Konkurrenzvorteils (KKV) nur eine allgemeine Ausrichtungsperspektive für das Marketing sein kann. Für weiterführende Analysen eignet sich das Konstrukt des KKV jedoch nicht. Insbesondere eignet es sich nicht für die Untersuchung der dyadischen Austauschbeziehungen zwischen Anbieter und Abnehmer. Als Referenzrahmen für die genauere Analyse der Prozesse im Verhältnis zwischen Anbieter und Abnehmer sind die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik besser geeignet.

98 Vgl. Mayer (1993), S. 54; Blecker et al. (2005), S. 11.

99 Vgl. Mayer (1993), S. 55.

100 Vgl. Piller (1998), S. 78 f.

101 Mayer (1993), S. 55, bezeichnet die erzielbare Kundenbindung sogar als „fundamentale Nutzendimension“ einer Individualisierung.

102 Vgl. Mayer (1993), S. 55 f.

103 Vgl. Haedrich, Tomczak (1996), S. 56; Schnäbele (1997), S. 28; Hildebrand (1997), S. 34 f.; Kleinaltenkamp, Bach, Griese (2009), S. 43 f.

104 Vgl. Kleinaltenkamp, Fließ, Jacob (1996), S. 15 ff.; Hildebrand (1997), S. 35.

Nachfrager und dessen Bedürfnisse, die sich ein Anbieter im Laufe einer Geschäftsbeziehung erworben hat, wirken wie Wechselbarrieren und verstärken die Kundenbindung. Schließlich müsste der Kunde seinem neuen Vertragspartner bei einem Anbieterwechsel alle erforderlichen Informationen noch einmal übermitteln.<sup>105</sup>

Neben dem wettbewerbsbezogenen Blick auf mögliche Konkurrenzvorteile und erhöhte Kundenbindung durch die Individualisierungsstrategie lassen sich jedoch noch andere Ziele identifizieren.

Wie bei jeder Differenzierungsstrategie geht es auch bei der Strategie der Leistungsindividualisierung um die Ausschöpfung zusätzlicher Ertragspotenziale durch die Erzielung eines Preiszuschlags, der über den Grenzkosten der Leistungserstellung liegt.<sup>106</sup> Eine positive Wirkung auf die Möglichkeiten der Preisgestaltung im Sinne einer höheren Zahlungsbereitschaft seitens der Kunden hat zunächst die höhere Attraktivität individualisierter Leistungen und gegebenenfalls eine positive Ausstrahlung dieser Leistungen auf das Image des Herstellers.<sup>107</sup> Zusätzlich wirken die mit der Individualisierung der angebotenen Leistung geschaffene Alleinstellung des Anbieters und die Markttransparenz wegen der fehlenden Vergleichbarkeit mit identischen Angeboten wie ein begrenztes Monopol. Für den Anbieter führt dies zur Entstehung eines preislichen Spielraums, den er nutzen kann, um die Konsumentenrente abzuschöpfen, also die Differenz zwischen der maximalen Zahlungsbereitschaft der Kunden und dem Preis für die Leistung, der sich unter Marktbedingungen vollkommener Konkurrenz bilden würde.<sup>108</sup> Gleichzeitig ermöglicht der monopolistische Spielraum dem Anbieter individualisierter Leistungen, zeitweilig einem scharfen Preiswettbewerb auszuweichen.<sup>109</sup>

Ein weiteres Nutzenpotenzial, das sich aus der Integrativität der Individualisierungsstrategie ergibt, liegt im vergleichsweise geringen Absatzrisiko. Dadurch, dass die Leistungen bis zu ihrer Spezifikation durch den Kunden und ihrer Herstellung physisch nicht existieren, entfallen beispielsweise das „Moderisiko“, also das Risiko nicht verkäuflicher Varianten, und hohe Lagerkosten.<sup>110</sup>

Zusammenfassend lassen sich die wesentlichen Nutzendimensionen der Strategie der Leistungsindividualisierung wie folgt darstellen:

105 Vgl. Mayer (1993), S. 64; Pine, Peppers, Rogers (1995), S. 106; Riemer, Totz (2003), S. 37.

106 Vgl. Kleinaltenkamp (1995), Sp. 2358; Reichwald, Piller (2002), S. 40.

107 Vgl. Lindemann, Baumberger (2006), S. 10; Reichwald et al. (2006 b), S. 166.

108 Vgl. Mayer (1993), S. 60 f.; Reichwald, Piller (2002), S. 40; (2007), Breyer (2007), S. 94 ff.

109 Vgl. Mayer (1993), S. 62 f.

110 Vgl. Wind, Rangaswamy (2001), S. 19; Reichwald, Piller, (2002), S. 41; Piller (2007), S. 959.

- Möglichkeit zur Schaffung komparativer Konkurrenzvorteile durch vergleichsweise höhere Leistungsattraktivität.
- Erhöhung der Kundenbindung und Aufbau von Markteintrittsbarrieren durch kundenbezogenes Know-how.
- Möglichkeit zur Ausschöpfung zusätzlicher Ertragspotenziale durch Teilmonopol und vergrößerten preislichen Spielraum.
- Minderung des Absatzrisikos.

Den möglichen Nutzenpotenzialen der Strategie der Leistungsindividualisierung steht das Risiko erhöhter Kosten gegenüber. Aus den jeweils unterschiedlichen, individuellen Leistungsspezifikationen resultiert für den Anbieter die Notwendigkeit, eine unüberschaubare Anzahl von Leistungsvarianten zu erstellen. Mit zunehmender Variantenanzahl steigen die sogenannten Komplexitätskosten, die durch den erhöhten Aufwand für die Planung und Koordination des Leistungserstellungssystems und des Absatzes entstehen.<sup>111</sup> Da jedes individuell spezifizierte Leistungsbündel in ein konkretes Absatzobjekt überführt werden muss, steigen im Vergleich zu standardisierten Leistungen die Anforderungen an die Systeme zur Leistungsentwicklung und -erstellung, was sich in höheren Kosten niederschlägt.<sup>112</sup>

Im Absatzbereich sind höhere Kosten in erster Linie durch den erhöhten Aufwand im Zuge der Direktkommunikation mit dem Kunden zu erwarten.<sup>113</sup> Einerseits sind dem Kunden die Individualisierbarkeit der Leistung im Allgemeinen und die einzelnen Spezifikationsmöglichkeiten im Speziellen zu kommunizieren. Andererseits ist die Übertragung der Kundenwünsche in Form der individuellen Leistungskonfiguration vom Kunden zurück zum Anbieter sicherzustellen. Beide Aspekte führen gegenüber dem Angebot standardisierter Absatzobjekte zu höherem Kommunikationsaufwand und zu höheren Kosten.<sup>114</sup>

### *2.3.4 Konsequenzen für die Marketing-Instrumentalbereiche*

Mit der Einbindung des Nachfragers in den Prozess der Leistungsgestaltung ergeben sich für das Marketing Implikationen, die die Strategie der Leistungsindividualisierung deutlich von der Erstellung und dem Angebot standardisierter Leistungen unterscheidet. Das Resultat der Kundenintegration in die betrieblichen Abläufe ist ein gemeinsamer Wertschöpfungsprozess von Kunden und Anbietern. Der Vorgang wird auch als Co-Produktions-Prozess oder Co-Creation bezeichnet.<sup>115</sup>

---

111 Vgl. Mayer (1993), S. 66 ff.; Kleinaltenkamp (1995), Sp. 2359; Reichwald, Piller (2002), S. 40.

112 Vgl. Mayer (1993), S. 68 f.; Reichwald, Piller (2002), S. 40.

113 Vgl. Prahalad, Ramaswamy (2004), S. 6.

114 Vgl. Mayer (1993), S. 71; Reichwald, Piller (2002), S. 40.

115 Vgl. Ramírez (1999) mit einer Übersicht über die historischen Wurzeln des Ansatzes des Co-Produktionsprozesses; Prahalad, Ramaswamy (2004).

Die gemeinschaftliche Wertschöpfung zieht eine veränderte Rollenverteilung zwischen Hersteller und Nachfrager nach sich. Betrachtet man als Referenzmodell das für Konsumgütermärkte entwickelte, neobehavioristische Stimulus-Organismus-Response-Paradigma (S-O-R-Paradigma), das dem Nachfrager eine ausschließlich reaktive Rolle zuweist,<sup>116</sup> so muss dieses im Individualmarketing wegen der Einflussnahme des Kunden auf die Leistungsgestaltung durch eine Interaktionsperspektive ersetzt werden.<sup>117</sup> Reichwald et al. (2006 a) bezeichnen diesen Vorgang als Übergang vom transaktionsorientierten zu einem interaktionsorientierten Geschäftsmodell.<sup>118</sup> Bei diesem Übergang, also im Vergleich zwischen der strategischen Ausrichtung eines Anbieters auf individualisierte bzw. auf standardisierte Leistungen, finden sich zwangsläufig Unterschiede und Besonderheiten im jeweiligen Marketing-Mix. Wenn gleich unter der Individualisierungsstrategie überwiegend eine Leistungs- oder Produktindividualisierung verstanden wird, ergeben sich aus der Kundenintegration auch Konsequenzen für die übrigen Marketing-Instrumentalbereiche.<sup>119</sup>

Reichwald et al. (2006 a) schlagen im Hinblick auf die Besonderheiten individualisierter Produkte die Erweiterung der klassischen vier Elemente des Marketing-Mixes (Marktleistungsgestaltung, Preisgestaltung, Kommunikation und Distributionspolitik) um die Aspekte der Konfigurationspolitik und des Beziehungsmanagements vor.<sup>120</sup> Die Konfiguration oder Spezifikation der individualisierten Leistung ist der zentrale Berührungspunkt zwischen Anbieter und Nachfrager und damit eine Kernfunktion des Marketings dieser Leistungen. Das Beziehungsmanagement kann ebenfalls als eigenständiger Funktionsbereich in den Marketing-Mix aufgenommen werden, denn im Gegensatz zum Absatz standardisierter Leistungen erlaubt die Integrativität bei der Individualisierungsstrategie den Aufbau direkter Kundenbeziehungen und einer umfangreichen Wissensbasis über den Kunden. Dies macht das Management der Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden erforderlich.<sup>121</sup>

116 Der Nachfrager verarbeitet lediglich Stimuli, die zu einer Reaktion in Form von Annahme oder Ablehnung der Leistung führen. Auf das Leistungsangebot hat er nur einen indirekten Einfluss in Form von gemeinsamer Reaktion mit anderen, die zu einer Angebotsanpassung führen können. Vgl. Meffert (2008), S. 101.

117 Vgl. Schnäbele (1997), S. 27 f.; Pine (1994), S. 79, der im Rahmen des von ihm postulierten Paradigmenwechsels jedoch weniger auf Kundenintegration als auf eine neue Verfahrenstechnologie fokussiert. Ähnlich auch: Wind, Rangaswamy (2001), S. 19; Prahalad, Ramaswamy (2004), S. 5.

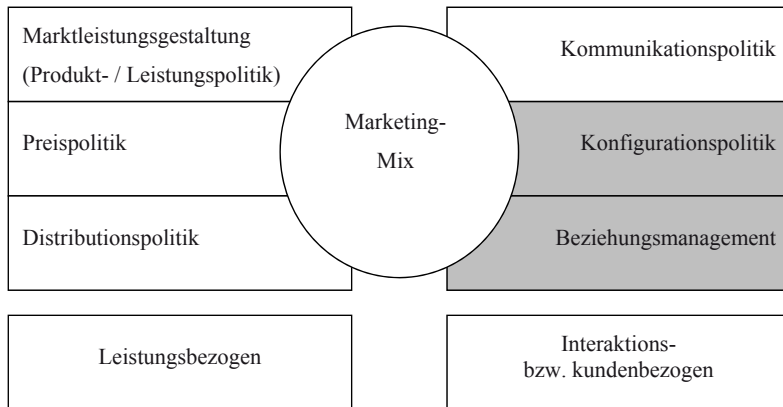
118 Vgl. Reichwald et al. (2006 a), S. 20.

119 In der Literatur ist dem Einfluss der kundenindividuellen Leistungserstellung auf die Produktion deutlich mehr Interesse entgegengebracht worden als dem Einfluss der Individualisierungsstrategie auf die übrigen Bereiche des Marketing-Mixes. Vgl. Wind, Rangaswamy (2001), S. 17. Hildebrand (1997), S. 6 kommentiert: „Dabei wird auch zu berücksichtigen sein, daß die Individualisierung verschiedene Dimensionen – nicht nur die Leistungsgestaltung – betreffen kann.“

120 Vgl. Reichwald et al. (2006 a), S. 21.

121 Vgl. Reichwald et al. (2006 a), S. 26 ff.

Abbildung 4: Marketing-Mix für individualisierte Leistungen



Quelle: Reichwald et al. (2006 a), S. 21.

Im Einzelnen weisen die Marketing-Instrumentalbereiche im Rahmen einer Individualisierungsstrategie folgende Besonderheiten auf:

Sieht die Marketingstrategie das Angebot individualisierter Leistungen vor, so fallen der Politik der Marktleistungsgestaltung die Aufgaben zu, die grundlegenden Leistungsarchitekturen sowie den Zeitpunkt der Kundenintegration in die betriebliche Wertkette und die möglichen Individualisierungsoptionen für den Kunden zu bestimmen.<sup>122</sup> Im Gegensatz zur Produktplanung für standardisierte Leistungen ist für individualisierte Angebote nicht die gesamte Leistung zu entwickeln, vielmehr werden nur die strukturellen Zusammenhänge zwischen den Teilelementen der Leistung festgelegt.<sup>123</sup> Mit diesen Anforderungen an die Entwicklung geht ein erhöhter konzeptioneller Aufwand einher, da eine adaptionsfähige Struktur zu entwerfen ist, die an die vielfältigen Kundenanforderungen angepasst werden kann. Im Rahmen dieser Strukturplanung werden auch die Freiheitsgrade für die spätere Individualisierung festgelegt, also die Anzahl und Art der Möglichkeiten für den Kunden, die Leistung individuell zu spezifizieren.<sup>124</sup>

Die Preispolitik genießt bei einer Individualisierungsstrategie gegenüber der Standardisierung einen größeren Spielraum. Theoretisch kann ein Anbieter individualisierter Leistungen wegen der fehlenden Vergleichbarkeit zu anderen Leistungen den Preis frei festlegen. Studien zeigen, dass die Zahlungsbereitschaft für individualisierte Produkte bei Konsumgütern ca. 20-30 % über der Zahlungsbereitschaft für standardisierte

<sup>122</sup> Vgl. Reichwald et al. (2006 a), S. 22; Riemer, Totz (2003), S. 41.

<sup>123</sup> Vgl. Lindemann, Maurer (2006), S. 41.

<sup>124</sup> Vgl. Lindemann, Maurer (2006), S. 41, S. 45.

Produkte liegen kann.<sup>125</sup> Auch die Preisdiskriminierung zwischen unterschiedlichen Nachfragern ist aufgrund der fehlenden Vergleichbarkeit der Leistungen möglich.<sup>126</sup>

Die Gestaltung der Absatzkanalsysteme durch die Distributionspolitik muss im Rahmen einer Individualisierungsstrategie nicht nur die Übertragung der Leistung zum Kunden gewährleisten, sondern auch die Weiterleitung der kunden- und leistungsbezogenen Informationen zum Anbieter ermöglichen. Die erforderlichen Multikanal-Systeme erhöhen den Koordinationsaufwand bei einer Individualisierungsstrategie.<sup>127</sup> Das trifft insbesondere auf Fälle zu, in denen eine Verknüpfung von Online- und Offlinekanälen erforderlich ist. Solche Kombinationen können sich beispielsweise ergeben, wenn komplexe Leistungen den Kunden besser im stationären Handel unter Einbeziehung von Verkaufspersonal vorgestellt werden können und die Stärke des Internets als Online-Distributionskanal für Wiederholungskäufe genutzt werden soll, nachdem der Kunde Erfahrung aufgebaut und Vertrauen in das komplexe, individualisierte Leistungsbündel gewonnen hat.<sup>128</sup>

Die Kommunikationspolitik im Rahmen einer Individualisierungsstrategie unterscheidet sich von derjenigen bei standardisierten Leistungen auf zwei Ebenen. Zunächst muss die Unternehmenskommunikation in der Lage sein, dem Kunden ein möglicherweise komplexes Leistungsbündel leicht verständlich zu erklären. Das führt zu einem erhöhten Bedarf an Informationen, mit denen das Unternehmen den Nachfrager in die Lage versetzt, den Prozess der Leistungsspezifikation auszuführen. Weiter ist bei der Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess eine dialoggeprägte Unternehmenskommunikation erforderlich. Der Informationsaustausch zwischen Anbieter und Kunden muss dessen aktive Rolle bei der gemeinsamen Leistungserstellung berücksichtigen und ihn individuell ansprechen. Dabei ist zu beachten, dass die Individualisierung zu einer höheren Erwartung des Kunden im Hinblick auf die Leistungsqualität führen kann.<sup>129</sup>

Vor dem Hintergrund der möglichen Ziele einer Individualisierungsstrategie könnte ein Kommunikationskonzept folgende Aufgaben erfüllen: Zunächst wird das Angebot potenziellen Kunden bekannt gemacht, wobei auf die Vorteile individualisierter Leistungen hingewiesen werden kann. Im zweiten Schritt sorgt die Unternehmenskommunikation dafür, dem Kunden eine möglicherweise vorhandene Skepsis im Hinblick auf

125 Vgl. Reichwald et al. (2006 a), S. 22 f.

126 Vgl. Riemer, Totz (2003), S. 41 f.

127 Vgl. Riemer, Totz (2003), S. 42 f.; Reichwald et al. (2006 a), S. 23.

128 Vgl. Riemer, Totz (2003), S. 42; Reichwald et al. (2006 a), S. 23.

129 Vgl. Riemer, Totz (2003), S. 43; Reichwald et al. (2006 a), S. 24 f. Mit einer etwas veränderten Schwerpunktsetzung postulieren Prahalad und Ramaswamy (2004), S. 6 f., vier Kernbestandteile für die Kommunikation in einem interaktionsorientierten Geschäftsmodell: Gemeinsame Lern- und Problemlösungsprozesse können nur in einem Dialog zwischen Anbieter und Nachfrager stattfinden (Dialog). Dazu muss das Unternehmen den Kunden Zugang zu produktrelevanten Informationen ermöglichen (Informationszugang). Weiter erforderlich ist die vollständige Aufklärung der Kunden über mögliche Risiken in Verbindung mit dem Produkt (Möglichkeit der Risikobewertung durch den Kunden) und weitgehende Preis- und Kostentransparenz versetzt Kunden in die Lage, als Co-Creator besser fundierte Entscheidungen zu treffen (Transparenz).

die Komplexität der Leistung zu nehmen und Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Anbieters zu schaffen. So können beispielsweise Interaktionswerkzeuge den Kunden bei der Leistungsspezifikation unterstützen, indem sie die Individualisierungsoptionen leicht verständlich darstellen, vor allem aber auch die Kompetenz des anbietenden Unternehmens demonstrieren. Anschließend werden Kunden durch konkrete Informationen in die Lage versetzt, die Selbstspezifikation des Leistungsbündels mit Hilfe des Interaktionswerkzeugs durchzuführen. In einem vierten Schritt verfolgt die Unternehmenskommunikation schließlich das Ziel, nachhaltige Kundenbeziehungen aufzubauen, indem durch individuelle Kundenansprache die Grundlage für eine dauerhafte Folgekommunikation gelegt wird.<sup>130</sup>

Die Konfigurationspolitik enthält Elemente der Kommunikation und der Distribution. Sie wird jedoch von Reichwald et al. (2006 a) als eigenständige Säule des Marketing-Mixes für individualisierte Leistungen verstanden, da die Konfiguration bzw. Spezifikation als Schnittstelle für die Interaktion zwischen Anbieter und Kunde eine Kernfunktion des Marketings im Rahmen der Individualisierungsstrategie darstellt.<sup>131</sup> Mit Hilfe von Konfiguratoren oder Spezifikationswerkzeugen, z. B. in Form von Software-Interfaces, kann der Kunde die Eigenschaften der Gesamtleistung festlegen, indem er die von ihm gewünschten Leistungsbestandteile auswählt oder genau spezifiziert. An dieser Stelle präsentiert der Anbieter sein gesamtes Leistungsspektrum und kann seine Kompetenz demonstrieren. Als initiale Kontaktstelle zwischen Anbieter und Nachfrager ist solch ein System, mit dem der Kunde seine Wünsche zur Leistungsgestaltung zum Ausdruck bringen kann, für dessen Wahrnehmung der Angebotsqualität von entscheidender Bedeutung. Eine zusätzliche Funktion des Konfigurators oder Spezifikationswerkzeugs besteht in der Überprüfung von Korrektheit und Produzierbarkeit der vom Kunden festgelegten Leistung („constraint checking“).<sup>132</sup>

Der im Rahmen einer Individualisierungsstrategie notwendige Kontakt mit dem Kunden erfordert eine möglicherweise aufwändige, kundenindividuelle Kommunikation. Gleichzeitig bietet gerade diese Kommunikation die Möglichkeit einer langfristigen, profitablen Beziehung zum Abnehmer. Auch das Beziehungsmanagement kann damit nach Reichwald et al. (2006 a) als eigenständige Säule des Marketing-Mixes für individualisierte Leistungen gesehen werden, da der direkte Kundenkontakt im Vergleich zum transaktionsorientierten Modell einer Standardisierungsstrategie eine neue Funk-

---

130 Vgl. Reichwald et al. (2006 a), S. 25 f.

131 Vgl. Reichwald et al. (2006 a) S. 28 ff. Die Autoren unterscheiden zwischen Konfiguration und Spezifikation. Konfiguration ist die Festlegung der Eigenschaften variantenreicher Serienprodukte durch den Kunden, indem er die gewünschten Produktelemente auswählt. Die Spezifikation von Produkten geht über die Konfiguration hinaus, indem dabei auch vollständig individuelle Produktelemente zugelassen sind, die nicht einem Baukasten entnommen wurden. Die Unterscheidung bezieht sich in erster Linie auf die technischen Anforderungen, die an Konfiguratoren bzw. Spezifikationswerkzeuge zu stellen sind.

132 Vgl. Riemer, Totz (2003), S. 43; Reichwald et al. (2006 a), S. 37.

tion des Marketings darstellen kann.<sup>133</sup> Als Kernbestandteil des Beziehungsmanagements kommt die Nutzung eines Customer Relationship Management Systems (CRM) in Betracht, das Marketing, Vertrieb und Service auf eine langfristige, individualisierte Kundenorientierung ausrichtet und sich dabei auf technische Hilfsmittel der Informations- und Kommunikationstechnologie stützt. Da bei der Erstellung individualisierter Leistungen die Erfassung von Kundendaten und -wünschen eine wesentliche Rolle spielt und davon auszugehen ist, dass die Kunden in eigenem Interesse genaue Angaben über ihre Bedürfnisse im Zusammenhang mit den gewünschten Leistungen machen, bildet die erhobene Datenbasis eine bessere Grundlage für ein CRM-System, als sie typischerweise bei einer Standardisierungsstrategie zu erwarten wäre. Sie kann zur Optimierung der Kundenbeziehung genutzt werden.<sup>134</sup>

Nachdem nun der Begriff Individualisierung und die damit zusammenhängende Marketingstrategie individueller Leistungsgestaltung in einen allgemeinen Marketingkontext eingeordnet wurden, soll im folgenden Abschnitt auf Literaturbeiträge eingegangen werden, die sich jeweils mit unterschiedlichen Schwerpunkten der Individualisierung als Marketingstrategie und mit ihrem Umfeld befassen. Wie in der Einleitung der Arbeit bereits ausgeführt, setzt sich die Literatur zur einzelkundenorientierten Leistungsgestaltung in erster Linie mit der anbieterseitigen Perspektive auf die Thematik auseinander. Entsprechend fokussieren die nun folgenden, konzeptionellen Ansätze auf die marketing- und produktionswirtschaftlichen Aspekte der Individualisierung. Erst bei einigen, daran anschließend aufzuarbeitenden, empirischen Untersuchungen, die auf das Rahmenwerk dieser konzeptionellen Arbeiten aufbauen, findet sich eine explizite Hinwendung zu den kundenseitigen Nutzenaspekten der Leistungsindividualisierung.

## 2.4 Literaturbeiträge zur einzelkundenorientierten Leistungsgestaltung

Es liegt eine kaum überschaubare Anzahl von Publikationen zum Thema Einzelkundenorientierung vor.<sup>135</sup> Wegen der Vielzahl und unterschiedlichen Schwerpunktsetzung der Beiträge werden nur die für die vorliegende Untersuchung relevanten Arbeitsbereiche und Titel herausgegriffen.

---

<sup>133</sup> Vgl. Reichwald et al. (2006 a), S. 28.

<sup>134</sup> Vgl. Reichwald et al. (2006 a), S. 27, sowie für eine überblickshafte Beschreibung des Customer Relationship Managements: Helmke, Uebel, Dangelmaier (2008).

<sup>135</sup> Eine Übersicht über die Begriffs- und Konzeptvielfalt der Marketing-Konzepte mit explizitem Kundenfokus gibt Hildebrand (1997), S. 3 f.



### 2.4.1 Gliederung und Auswahl relevanter Beiträge

Im Umfeld einer Rückbesinnung auf den einzelnen Kunden, als Gegenentwurf zum herkömmlichen Massenmarketing, existiert bereits Ende der 1990er Jahre eine inflationäre Anzahl unterschiedlich bezeichneter Marketingkonzepte. Begriffe wie Beziehungs-Management<sup>136</sup>, Customer Integration<sup>137</sup>, Kontraktgütermarketing<sup>138</sup>, One-to-one-Marketing<sup>139</sup> stehen für eine Vielzahl unterschiedlicher Vorstellungen, die alle dem Grundgedanken der Individualisierung folgen.

Hildebrand (1997) leistet mit seiner Arbeit eine grundlegende Systematisierung der großen Anzahl unterschiedlicher Ansätze zu dieser Marketingausrichtung. Grundsätzlich lassen sich danach dynamische und statische Teilkonzepte des kundenindividuellen Marketings unterscheiden.<sup>140</sup> Die Literatur zu den dynamischen, transaktionsübergreifenden Ansätzen befasst sich mit dem Aufbau, der Pflege und den Auswirkungen dialoggeprägter Kunden-Lieferanten-Beziehungen unter der Bezeichnung Relationship-Marketing.<sup>141</sup> Sie kann im Rahmen dieser Untersuchung zu den Nutzendeterminanten einzelner, isolierter Markttransaktionen in den Hintergrund treten.

Bei den Arbeiten mit statischer Betrachtungsperspektive ohne Zeitbezug sind zunächst einige konzeptionelle, produktions- und wettbewerbsbezogene Ansätze von grundlegender Bedeutung, da sie die Leistungsindividualisierung einer weiterführenden Durchdringung erst zugänglich gemacht haben.<sup>142</sup> Weiter ist in eine Analyse der Nutzendeterminanten individualisierbarer Leistungsbündel die Betrachtungsperspektive der Neuen Institutionenökonomik einzubeziehen. Ihr Fokus auf bilaterale Anbieter-Kunden-Beziehungen stellt einen geeigneten Analyserahmen für einen Teil der kundenseitigen Besonderheiten der Individualisierungsstrategie dar, weil sich aus dem Nichtvorhandensein des Kaufobjektes vor der Beauftragung des Anbieters genau solche Unsicherheits- und Informationsprobleme ergeben, mit denen sich die Neue Institutionenökonomik auseinandersetzt.<sup>143</sup> Der eher praxisorientierte Ansatz der Mass Customization, der sich überwiegend mit der produktionswirtschaftlichen Seite der Leistungsindividualisierung befasst, ist ebenfalls in die Literaturoswertung einzubeziehen, da er auf einer instrumentellen Ebene die Vorgänge abbildet, die bei der kundenseitig selbst durchgeführten, individuellen Zusammenstellung von Reisebausteinen ablaufen. Darüber hinaus ist er die zentrale Grundlage für einige empirische Untersuchungen, die sich mit den Nutzenfacetten individualisierbarer Konsumgüter auseinandersetzen und auf die sich wiederum der empirische Teil dieser Arbeit stützt.

---

136 Vgl. Belz, Senn (1994), S. 170.

137 Vgl. Kleinaltenkamp, Fließ, Jacob (1995), S. 13 ff.

138 Vgl. Kaas (1992), S. 14 ff.

139 Vgl. Peppers, Rogers (1993).

140 Vgl. Hildebrand (1997), S. 36 ff.; ähnlich auch Jacob (1995), S. 10 ff.

141 Vgl. Hildebrand (1997), S. 44 ff.

142 Vgl. die strukturierte Literaturübersicht bei Hildebrand (1997), S. 67 f.

143 Vgl. Jacob (1995), S. 40.

Einen weiteren Eckpfeiler dieser Untersuchungen zum Nutzenbeitrag der Individualisierbarkeit verschiedener Konsumgüter bilden Arbeiten zur Kundenintegration in den Innovations- und Gestaltungsprozess, die in den Themenbereich „Toolkits for User Innovation and Design“ münden. Unter solchen Toolkits sind softwarebasierte Werkzeuge zu verstehen, mit deren Hilfe Kunden individuelle Leistungsbündel selbst spezifizieren oder entwickeln können.<sup>144</sup> Auch dieser Bereich gehört zu den in den Literaturüberblick einzubeziehenden Themenkomplexen.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die im Rahmen der Literatursauswertung ausgewählten Ansätze.

Tabelle 1: Ausgewählte Literaturansätze zur Leistungsindividualisierung

Kategorie	Zentrale Quellen	Inhaltliche Schwerpunkte
Grundlegende, konzeptionelle Arbeiten	Riebel (1965), Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft (1977), Mayer (1993), Jacob (1995)	Konzeptionelle Erschließung der Strategie der Leistungsindividualisierung aus produktionswirtschaftlicher, wettbewerbsorientierter und institutionenökonomischer Perspektive
Institutionen-ökonomisch fundierte Arbeiten	Kaas (1992), Schade, Schott (1993 a, b)	Strukturierung und problemorientierte Durchdringung von Unsicherheit und erhöhtem Informationsbedarf bei kundenindividuell erstellten Leistungen
Mass Customization	Pine (1994), Pine, Peppers, Rogers (1995), Piller (2006 a, 2006 b, 2007)	Konzept zur Umsetzung der Individualisierungsstrategie und zur Erlangung hybrider Wettbewerbsvorteile
Konzeptionelle Arbeiten zur Kundenintegration in den Innovations- und Gestaltungsprozess	von Hippel (1994, 2001), von Hippel, Katz (2002), Franke, von Hippel (2003), Reichwald, Piller (2006)	Entwicklung von Software-Werkzeugen (Toolkits) zur Kundenintegration in den Innovationsprozess und Übertragung auf die Leistungsindividualisierung
Empirische Arbeiten zu Toolkits for User Innovation and Design	Dellaert, Stremersch (2005), Kamali, Loker (2002), Franke, Piller (2004), Schreier (2005)	Empirische Belege für psychologische Nutzenfacetten individualisierbarer Leistungsbündel

Quelle: In Anlehnung an Hildebrandt (1997), S. 68.

144 Vgl. Schreier (2005), S. 24.

### 2.4.2 Grundlegende konzeptionelle Arbeiten

Die konzeptionellen Ursprünge einer Strategie der Leistungsindividualisierung können in den Ansätzen der Betriebstypologiebildung in den 1960er Jahren gesehen werden.<sup>145</sup> So unterscheidet Riebel (1965) zwischen Marktproduktion und Kundenproduktion, die sich aus dem zeitlichen Verhältnis von Produktionsprogrammplanung und Absatz ergeben. Bei der Marktproduktion orientiert sich das Produktionsprogramm an einem anonymen Abnehmerkreis, dessen Größe aus den Erwartungen über die Nachfrage zu bestimmen ist. Die Produktion läuft zeitlich dem Absatz voraus. Bei der Kundenproduktion richtet sich die Leistungsgestaltung und Produktion dagegen nach konkreten Aufträgen von Abnehmern, die damit ihren spezifischen Bedarf zum Ausdruck gebracht haben. Zwischen diesen Produktionstypen existieren auch hybride Formen. Ganze Produktbereiche können beispielsweise Teilmengen marktbezogen und andere Teilmengen kundenbezogen herstellen. In diesem Zusammenhang wird von horizontalen Mischformen gesprochen. Vertikale Mischformen liegen dagegen vor, wenn einzelne Produktionsstufen des Produktbereichs marktbezogen und andere kundenbezogen arbeiten. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn auf einer inputnahen Produktionsstufe Module des Produkts auf Vorrat produziert und auf einer outputnahen Produktionsstufe die einzelnen Module nach Kundenspezifikation zusammengestellt werden. Dabei handelt es sich folglich um Bausteinsysteme, bei denen einzelne Teilleistungen vorproduziert werden, um sie dann zu einer kundenindividuellen Gesamtleistung zusammenzufügen.<sup>146</sup>

Ausgangspunkt der Überlegungen zu Markt- und Kundenproduktion war seinerzeit die Frage nach produktionswirtschaftlicher Effizienz.<sup>147</sup> Eine mögliche, wettbewerbsbezogene Differenzierung des Leistungsangebots oder ein denkbarer Nutzenzuwachs für den Kunden, der sich aus der auftragsbezogenen Kundenproduktion ergeben könnte, stand dabei nicht im Vordergrund.

Eine weitere grundlegende Veröffentlichung zum marketingstrategischen Entscheidungsfeld zwischen Individualisierung und Standardisierung wurde 1977 vom Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft vorgelegt. Hier wird die Strategie der Leistungsindividualisierung ebenfalls überwiegend in die Sphäre der Produkt- bzw. Leistungs politik verwiesen, wenngleich die Individualisierungsstrategie auch mit allen anderen absatzpolitischen Instrumenten verfolgt werden könne. Die Entscheidung für oder gegen eine Leistungsindividualisierung wird neben den grundlegenden technischen Möglichkeiten auf der Ebene des Produkts im Zusammenhang mit unterschiedlichen Marktstellungen problematisiert, z. B. der anbieter- oder nachfragerseitigen Marktmacht, Betriebsgröße oder dem technischen Know-how. Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Einflussfaktoren wird für die Strategie der Leistungsindividualisierung abgeleitet, dass sie sich als Instrument zur Erzielung von akquisitorischen, technologischen und rentabilitäts-

145 Vgl. Riebel (1965), S. 666 ff.; Jacob (1995), S. 11 ff.; Hildebrand (1997), S. 37.

146 Vgl. Riebel (1965), S. 679.

147 Vgl. Jacob (1995), S. 13.

bezogenen Zielen eignet. Der Aufsatz erschließt die gegensätzlichen Strategierichtungen von Individualisierung und Standardisierung damit für eine weiterführende wettbewerbsstrategisch ausgerichtete Aufarbeitung.<sup>148</sup>

Um eben diese theoretische Aufarbeitung der Leistungsindividualisierung als Wettbewerbsstrategie geht es im Kern der grundlegenden Arbeit von Rainer Mayer (1993). Zunächst bestimmt Mayer die wesentlichen Merkmale der strategischen Option der Leistungsindividualisierung in Abgrenzung zur Standardisierung.<sup>149</sup> Anschließend werden die Nutzenpotenziale beider Konzepte als Wettbewerbsfaktoren analysiert. Angesichts der Erkenntnis, dass in bestimmten Situationen beide Strategiealternativen erfolgreich sein können und dass gleichzeitig sowohl die eine als auch die andere Option Vorteile wie gravierende Nachteile mit sich bringen kann, sucht er nach Möglichkeiten zur Überwindung des Spannungsfeldes zwischen Individualisierung und Standardisierung.<sup>150</sup> Die Zerlegung von Produkten in ihre Einzelmodule und die kundenindividuelle Fertigung mit Hilfe eines auf diese Weise entwickelten Bausteinsystems scheint dafür eine realistische Möglichkeit zu sein.<sup>151</sup> „Ein Hersteller, der sich der Strategie der *Modularisierung* bedient, bietet sich so die Möglichkeit, mit einer geringen Zahl an Bauteilen eine große Zahl an Leistungen zu erstellen.“<sup>152</sup> Die Modularisierung ist der erste Schritt zur Flexibilisierung der Produktion, die als Voraussetzung gilt, um Leistungsindividualisierung als Wettbewerbsvorteil realisieren zu können, bei einem Kostenniveau, das Standardprodukten entspricht.<sup>153</sup> Als Beispiel für solche Bausteinsysteme verweist Mayer (1993) interessanterweise explizit auf Konzepte in der Tourismusbranche, bei denen sich einzelne Leistungsbestandteile, wie Unterkunft, Verpflegungsart oder Verkehrsmittel, zu einer individualisierten Gesamtleistung zusammenstellen lassen.<sup>154</sup>

Die Arbeit von Frank Jacob (1995) entwickelt einen weiter gefassten analytischen Rahmen für den strategischen Ansatz der Leistungsindividualisierung und baut auf die Neue Institutionenökonomik auf. Er arbeitet heraus, dass traditionelle wettbewerbstheoretische Konzepte, die dem Structure-Conduct-Performance-Paradigma folgen, also die Marktstruktur als Basis für das Marketingverhalten betrachten, aufgrund ihrer breit angelegten Erkenntnisperspektive auf ganze Industrien und Märkte für die Analyse von Implikationen der Produktindividualisierung ungeeignet ist.<sup>155</sup> Vielmehr bedarf es eines Ansatzes, der sowohl wettbewerbliche Überlegungen zulässt als auch auf die Analyse der dyadischen Austauschbeziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager ausgerichtet ist. Neben der übergreifenden Analyse der Marktteilnehmer muss sich die

148 Vgl. Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft (1997).

149 Vgl. Mayer (1993), S. 50.

150 Vgl. Mayer (1993), S. 136 ff.

151 Vgl. Mayer (1993). Neben dem Thema Modularisierung befasst er sich mit Sekundärdienstleistungen, computerintegrierter Fertigung und sogenannter „Built in Flexibility“, mit denen Standardprodukte an die Anforderungen von Kunden angepasst werden können.

152 Mayer (1993), S. 152.

153 Vgl. Mayer (1993), S. 152 ff.

154 Vgl. Mayer (1993), S. 154.

155 Vgl. Jacob (1995), S. 38 f.

Perspektive also auch auf das jeweilige Verhältnis zwischen dem Hersteller individueller Leistungen und dem Kunden richten. Aus diesen dyadischen Austauschbeziehungen und aus dem Umstand, dass bei der Produktindividualisierung die Produktspezifizierung und Anbieterbeauftragung zeitlich vor der Produkterstellung erfolgen muss und mithin das Leistungsergebnis bei Vertragsabschluss noch nicht vorliegt, ergeben sich genau diejenigen Unsicherheitsprobleme, die von der Neuen Institutionenökonomik ins Zentrum ökonomischer Analysen gestellt werden. Folglich wird die strategische Option der Produktindividualisierung mit institutionenökonomischen Ansätzen verknüpft.<sup>156</sup>

Weiter verwendet Jacob (1995) für die Leistungsfindung, d. h. für die inhaltliche Gestaltung der Leistung, statt eines ergebnisorientierten Produkt- oder Leistungsbegriffs den in die Dimensionen Leistungspotenzial, Leistungserstellungsprozess und Leistungsergebnis zerlegten Begriff der Marktleistung.<sup>157</sup> Somit eröffnet er für die Lösung von Problemen im Rahmen der Leistungsindividualisierung eine an den Phasen der Leistungsgestaltung orientierte Betrachtungsweise und die Neue Institutionenökonomik als analytischen Bezugsrahmen.

#### 2.4.3 Neue Institutionenökonomik

Im Zusammenhang mit individualisierten Leistungen lassen sich als zentrale Marketingaufgaben die Leistungsfindung und die Leistungsbegründung unterscheiden.<sup>158</sup>

Leistungsfindung meint die gemeinsame Konzeption des Kaufobjektes durch den Anbieter und den Nachfrager. Diese wettbewerbsbezogene Aufgabe des Marketings besteht darin, zusammen mit dem Kunden ein Leistungsbündel zu entwickeln, das die Nachfragerbedürfnisse besser befriedigt als ein mögliches Konkurrenzangebot.

Die zweite, als Leistungsbegründung bezeichnete Marketingaufgabe „besteht darin, dafür zu sorgen, daß die Nachfrager das überlegene Leistungsangebot auch wahrnehmen und glauben.“<sup>159</sup> Da individualisierte Leistungen vor deren Spezifizierung durch den Kunden physisch noch nicht vorliegen, sondern lediglich Leistungsversprechen darstellen und ihre Qualität folglich noch nicht beurteilt werden kann, ergibt sich für sie ein höheres Maß an Unsicherheit und größerer Informationsbedarf als bei standardisierten, zum Kaufzeitpunkt bereits vorhandenen Leistungen.<sup>160</sup> Für den Anbieter bedeutet dies erhöhte Anforderungen an seine Fähigkeit, dem Kunden die Überlegenheit der Leistung zu kommunizieren und glaubhaft zu machen. Als Analyserahmen für die damit verbundenen Implikationen bieten sich die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik an. Sie differenzieren explizit zwischen Markttransaktionen, die durch ein unterschiedliches Maß an Unsicherheit und Informationsbedarf gekennzeichnet sind.

---

156 Vgl. Jacob (1995), S. 40 f.

157 Vgl. Jacob (1995), S. 44 ff.

158 Vgl. Jacob (1995), S. 40; Kaas (1992), S. 11 f.

159 Kaas (1992), S. 12.

160 Vgl. Schade, Schott (1993 a), S. 491 f.

So existieren auf der einen Seite sogenannte Austauschgüter.<sup>161</sup> Dabei handelt es sich um standardisierte Leistungen, die zum Kaufzeitpunkt bereits existieren und „aufgrund ihrer Standardisierung prinzipiell für den anonymen Markt auf Vorrat hergestellt werden“<sup>162</sup>. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass auf „deren Charakteristika (wie Farbe, Gewicht usw.) und Qualität im Moment der Übergabe an den Kunden *niemand mehr einen Einfluß nehmen kann*, weder der Käufer noch der Verkäufer“<sup>163</sup>. Ihrem Austausch liegen Verträge zugrunde, in denen alle mit der „Transaktion verbundenen Folgen vorweggenommen und abschließend geregelt werden“<sup>164</sup>.

Im Gegensatz dazu handelt es sich bei den sogenannten Kontraktgütern um Leistungen, die zum Kaufzeitpunkt noch nicht existent sind. „Es sind hochwertige und komplexe Dienstleistungen und Sachgüter, die auf die spezifischen Bedürfnisse des Nachfragers zugeschnitten sind.“<sup>165</sup> Verträge, die dem Austausch solcher Kontraktgüter zugrunde gelegt werden, müssen darauf verzichten, alle Eventualitäten vorwegzunehmen, und stattdessen Spielraum für Flexibilität bei der Leistungserbringung lassen, denn auf die Eigenschaften und die Qualität dieser Leistungen hat das Verhalten von Verkäufer und Käufer nach Vertragsabschluss noch einen gravierenden Einfluss.<sup>166</sup> Individualisierte Leistungen fallen prinzipiell in die Kategorie von Kontraktgütern, da sie Leistungsversprechen darstellen, die in Auftragsfertigung und nur unter Mitwirkung des Kunden erstellt werden können und zum Kaufzeitpunkt noch nicht vorliegen.<sup>167</sup>

Kauf oder Verkauf von Kontraktgütern sind im Vergleich zu Austauschgütern mit einer potenziell erhöhten Unsicherheit und folglich mit erhöhtem Informationsbedarf verbunden. Die höhere Unsicherheit bei Kontraktgütern resultiert aus der nach Vertragsabschluss möglichen Beeinflussung der Leistungsqualität durch den Verkäufer oder den Käufer. Außerdem entstehen Glaubwürdigkeitsprobleme, da sich der Käufer wegen der Nichtexistenz der Leistung vor Vertragsabschluss auf die Zusicherungen des Verkäufers verlassen muss.<sup>168</sup>

Diesen Unsicherheits- und Glaubwürdigkeitsproblemen widmet sich die Neue Institutionenökonomik durch die Betrachtung von Austauschbeziehungen der Marktteilnehmer, die mit Hilfe gewachsener oder planvoll errichteter Institutionen koordiniert werden. Unter Institutionen ist in diesem Zusammenhang die Infrastruktur der Wirtschaft zu verstehen, zu der beispielsweise Märkte, Unternehmungen, Anbieter und Nachfrager, Verträge und Gesetze, Geschäftsbeziehungen oder Handelsbräuche gehören. Solche Institutionen ersetzen die neoklassische Annahme vollständig informierter

161 Vgl. Kaas, Posselt (2007), Sp. 789.

162 Kaas (1992), S. 14.

163 Schade, Schott (1993 b), S. 16.

164 Kaas (1992), S. 13 f.

165 Kaas (1992), S. 14.

166 Vgl. Kaas (1992), S. 14; Schade, Schott (1993 b), S. 17.

167 Vgl. Jacob (1995), S. 28; Kaas, Posselt (2007), Sp. 790.

168 Vgl. Schade, Schott (1993 b), S. 19.

Marktteilnehmer und ermöglichen Analysen unter der Prämisse, dass Anbieter und Nachfrager über jeweils voneinander abweichende Informationen verfügen.<sup>169</sup>

Es lassen sich vier Partialansätze der Institutionenökonomik unterscheiden: Die Theorie der Property Rights, die Informationsökonomik, die Transaktionskostentheorie und die Principal-Agent-Theorie. Dabei setzt die Theorie der Property Rights einen eher rechtswissenschaftlichen Fokus auf die Übertragung von Verfügungsrechten.<sup>170</sup> Sie bleibt daher hier ausgeklammert. Die anderen drei Teilbereiche nehmen Bezug auf die Überwindung von Unsicherheiten durch Informationsasymmetrien und auf die Gestaltung von Austausch- und Auftragsbeziehungen. Ihre Grundzüge und Implikationen für das Marketing individualisierter Leistungen werden nachfolgend überblickshaft dargestellt.

#### 2.4.3.1 Informationsökonomik

Die Informationsökonomik ordnet Leistungen nach der Beurteilbarkeit ihrer Merkmale durch den Nachfrager in ein Koordinatensystem zwischen Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften ein.<sup>171</sup>

Sucheigenschaften können vom Nachfrager bereits vor dem Kauf beurteilt werden. Es sind Leistungsbestandteile, die sich durch einfache Inspektion feststellen lassen, d. h., der Nachfrager muss ein geeignetes Angebot lediglich ausfindig machen. Das Prüfen oder Testen der Leistung erübrigt sich, da die Eigenschaften der Leistung offen erkennbar sind.<sup>172</sup> Da individualisierte Leistungen zum Kaufzeitpunkt noch nicht existieren, können sie strenggenommen nicht über Sucheigenschaften verfügen.<sup>173</sup> Erfahrungseigenschaften sind solche Leistungsmerkmale, die vom Nachfrager während oder nach der Leistungserstellung durch eigene Erfahrung beurteilt werden können. Ein Käufer ohne Produkterfahrung muss zunächst den Anbieteraussagen glauben, bevor er durch Ver- oder Gebrauchserfahrung die Leistungseigenschaften beurteilen kann.<sup>174</sup> Solche Erfahrungseigenschaften stellen die dominierende Merkmalsdimension individualisierter Absatzobjekte dar.<sup>175</sup> Vertrauenseigenschaften dagegen können vom Käufer einer Leistung nicht beurteilt werden. Er muss darauf vertrauen, dass die Leistung des Anbieters die zugesicherte Eigenschaft hat.<sup>176</sup>

Mit steigendem Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften (Hidden Characteristics) nehmen das Informationsdefizit des Nachfragers und die Möglichkeiten des

---

169 Vgl. Kaas (1992), S. 3; Meffert, Bruhn (2006), S. 83.

170 Vgl. Meffert, Bruhn (2006), S. 85.

171 Vgl. Meffert, Bruhn (2006), S. 85 ff.; Fließ (2009), S. 161 ff.

172 Vgl. Kaas (1992), S. 32.

173 Vgl. Schade, Schott (1993 b), S. 18.

174 Vgl. Kaas (1992), S. 32.

175 Vgl. Jacob (1995), S. 155.

176 Als Beispiel bieten sich ärztliche Behandlungen an, bei denen der Patient nicht direkt erfährt, welche Leistungsbestandteile er von dem Mediziner tatsächlich bekommen hat, sondern auf das Vorhandensein der gewünschten Leistungseigenschaften vertrauen muss.

Anbieters für opportunistisches Verhalten zu.<sup>177</sup> Gleichzeitig verfügt der Nachfrager jedoch über Informationen, die seinen individuellen Bedarf an Problemlösungen betreffen. Im Hinblick auf den tatsächlichen Bedarf an Leistungseigenschaften liegt damit auch ein Informationsdefizit beim Anbieter vor.<sup>178</sup>

Die beschriebenen Informationsasymmetrien bei individualisierten Leistungen können durch unterschiedliche Vorgehensweisen von den Marktteilnehmern überwunden werden. Als Signaling werden dabei Informationen bezeichnet, die von der besser zur schlechter informierten Seite übertragen werden. Screening dagegen meint die aktive Suche nach Informationen durch die schlechter informierte Seite.<sup>179</sup> So „screen“ der Nachfrager nach individualisierten touristischen Dienstleistungen möglicherweise verschiedene verfügbare Online-Informationsquellen über Destinationen, Hotels oder Reiseveranstalter. Die Anbieter signalisieren dem Kunden dagegen beispielsweise ihre Vertrauenswürdigkeit durch die Darstellung von Gütesiegeln oder Zertifikaten auf ihren Webseiten.

#### 2.4.3.2 Transaktionskostenansatz

Durch die Aufgabe der neoklassischen Annahme vollständiger Information und der Aufnahme von Opportunismus als Modellprämisse nähert sich die Neue Institutionenökonomik an die reale Welt an. Unternehmen haben in diesem Umfeld die Aufgabe, im Wettbewerbsvergleich überlegene und preiswerte Produkte zu konzipieren (Leistungsfindung) und diesen Vorteil auch zu kommunizieren (Leistungsbegründung).<sup>180</sup>

Im Gegensatz dazu bewerten die Nachfrager die angebotenen Leistungen nach deren Kosten und Nutzen. Neben dem Gebrauchs- und Zusatznutzen der Leistung und den Kosten für Anschaffung und Anschaffungsnebenkosten entstehen für beide Marktseiten noch weitere Nutzen- und Kostenkomponenten. Es handelt sich dabei um Kosten für die Vertragsanbahnung und -durchführung, wie beispielsweise die Kosten der Suche nach den richtigen Vertragspartnern, Qualitätsprüfungen, Kosten für den Informationsaustausch im Zusammenhang mit der Leistungsspezifizierung durch den Nachfrager oder Kosten der Vertragsverhandlungen. Solche Transaktionskosten können durchaus auch nichtpagatorisch sein, zum Beispiel Opportunitätskosten oder „Kosten“ in Form von Zeit und Mühe, Ärger oder kognitiver Anstrengung.<sup>181</sup> Wenden die Marktteilnehmer Kosten für das Zustandekommen einer bestimmten Transaktion auf, besteht die Gefahr von Abhängigkeitsbeziehungen, weil die spezifischen Investitionen, die sie getätigt haben, wertlos werden könnten, falls der jeweils andere Marktteilnehmer sich als nicht in der Lage oder nicht bereit herausstellt, seinen Teil zur Transaktion beizutragen.<sup>182</sup> Dies

177 Vgl. Jacob (1995), S. 151.

178 Vgl. Jacob (1995), S. 169.

179 Vgl. Schade, Schott (1993 b), S. 20; Meffert, Bruhn (2006), S. 88 ff.; Fließ (2009), S. 165 ff.

180 Vgl. Kaas (1992), S. 8 ff.

181 Vgl. Meffert, Bruhn (2006), S. 92 f.

182 Vgl. Schade, Schott (1993 b), S. 22; Kaas (1992), S. 16 f.



gilt in besonderem Maße für individualisierte Leistungen, deren Spezifität verhindert, dass aufgewendete Transaktionskosten anderweitig genutzt werden können.<sup>183</sup>

Der Transaktionskostenansatz kann verschiedene Erklärungsbeiträge in Zusammenhang mit online buchbaren, touristischen Leistungen liefern. Zwei Beispiele sollen dies illustrieren:

Präferenzunterschiede zwischen individualisierbaren Bausteinreisen und vorgefertigten Pauschalreisen können im Rahmen der Transaktionskostentheorie mit dem höheren kognitiven Aufwand bei der Konzeption einer individuellen Bausteinreise durch den Nachfrager erklärt werden. Der kognitive Aufwand der Zusammenstellung kompatibler Reisemodule könnte das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Bausteinreise mit höheren Transaktionskosten belasten im Vergleich zu einer vorbereiteten Pauschalreise, bei der dem Kunden ein fertiges Komplettpaket angeboten wird.

Auf der anderen Seite werden Aspekte wie beispielsweise der Erlebniswert oder der Erfahrungs- oder Wissenszuwachs im Rahmen einer Transaktion von Kunden möglicherweise als Nutzen wahrgenommen. So könnte die Konzeption einer Urlaubsreise für den Kunden mit Freude und positiven emotionalen Erlebnissen verbunden sein, was sich positiv auf das wahrgenommene Kosten-Nutzen-Verhältnis der Leistung auswirken dürfte.

#### 2.4.3.3 Principal-Agent-Theorie

Im Grundmodell der Principal-Agent-Theorie kooperieren zwei Marktteilnehmer unter Bedingungen exogener Unsicherheit (unvollständige Informationen über nicht beeinflussbare Umweltzustände) und endogener Informationsasymmetrie (Informationsvorsprung des Agenten im Innenverhältnis): ein sachkundiger Akteur als Agent und sein Auftraggeber, der Prinzipal.<sup>184</sup> Die Prinzipal-Agent-Beziehung ist universell und lässt sich anhand zahlreicher Beispiele illustrieren, in denen der Prinzipal gegenüber dem Agenten regelmäßig über ein Informationsdefizit verfügt.<sup>185</sup>

Der Agent kann seinen Informationsvorsprung opportunistisch ausnutzen. Die opportunistischen Verhaltensweisen haben jeweils bestimmte Eigenschaften, die mit Hidden Characteristics, Hidden Action und Hidden Intention umschrieben werden.

Im Fall von Hidden Characteristics verschweigt der Agent dem Prinzipal vor Vertragsabschluss Eigenschaften der Transaktion oder Leistung zum eigenen Vorteil. Da der Prinzipal die Qualitätsunterschiede zwischen den Angeboten aufgrund seines Informationsdefizits möglicherweise nicht unterscheiden kann und sich daher letztlich

183 Vgl. Jacob (1995), S. 161 ff.

184 Vgl. Kaas (1992), S. 40 ff.

185 Aus dem ökonomischen Bereich beispielsweise: Kunde (Prinzipal) – Dienstleistungsanbieter (Agent), Gesellschafter (Prinzipal) – Geschäftsführer (Agent), Verkäufer (Prinzipal) – Auktionator (Agent). In nichtökonomischen Bereichen: Patient (Prinzipal) – Arzt (Agent), Wähler (Prinzipal) – Politiker (Agent).

nur am Preis orientiert, werden qualitativ hochwertigere und teurere Angebote vom Markt verdrängt. Dieser Prozess nennt sich Adverse Selection. Hidden Action bezeichnet Maßnahmen, die vom Agenten aus Eigennutz nach Vertragsabschluss getroffen oder unterlassen wurden. Der Agent kann nur ertappt werden (Moral Hazard), wenn der Prinzipal den Prozess der Leistungserbringung beobachtet. Im Fall von Hidden Intention lässt der Agent den Prinzipal durch Verheimlichung seiner Absichten vor Vertragsabschluss in ein Abhängigkeitsverhältnis laufen, um sich einen Vorteil zu verschaffen. Das Abhängigkeitsverhältnis entsteht dabei beispielsweise durch Aufwendungen des Prinzipals für irreversible, spezifische Investitionen in das der Prinzipal-Agent-Beziehung zugrunde liegende Geschäft. Vom Agenten wird anschließend bewusst eine Verzögerung des Geschäfts herbeigeführt (Hold-up) und der Prinzipal hat zu befürchten, dass seine Investition verloren geht (Sunk Costs), wenn er nicht den Forderungen des Agenten in Nachverhandlungen nachgibt.<sup>186</sup>

Für Kontraktgüter im Allgemeinen sind alle drei Spielarten des Opportunismus grundsätzlich möglich.<sup>187</sup> Insbesondere bei individualisierten Leistungen gilt jedoch im Gegensatz zu standardisierten Absatzobjekten, dass der Prinzipal, also der Nachfrager, an der Leistungserbringung beteiligt ist. Er tritt in einer Doppelrolle auf, als Käufer der Leistung und als Lieferant von Informationen, die in den Prozess der Leistungsindividualisierung einfließen. Der Agent, also der Leistungsanbieter, hat damit ebenfalls ein gewisses Informationsdefizit, da er die Qualität der Mitwirkung nicht einschätzen kann. Das oben beschriebene, opportunistische Verhalten könnte also im Falle von individualisierten Leistungen prinzipiell von beiden Marktteilnehmern ausgehen.<sup>188</sup> Darüber hinaus ist eine Institution wie die Reputation des Anbieters prinzipiell geeignet, die aus der potenziell asymmetrischen Informationsverteilung resultierenden Glaubwürdigkeitsprobleme zu mindern.<sup>189</sup>

Nach der Darstellung der Ansätze der Neuen Institutionenökonomik, die sich mit Unsicherheits- und Glaubwürdigkeitsproblemen auseinandersetzt wie sie bei individualisierbaren Leistungen zu erwarten sind, geht es im folgenden Abschnitt um das praxisorientierte Konzept der Mass Customization, das auf die Umsetzung der Strategie der Leistungsindividualisierung gerichtet ist.

#### 2.4.4 Mass Customization

Das Verhältnis des Konzepts der Mass Customization<sup>190</sup>, also der massenhaften Individualisierung von Marktleistungen, zur Strategie der Leistungsindividualisierung

186 Vgl. zu den Spielarten des Opportunismus: Kaas (1992), S. 23 ff.

187 Vgl. Kaas (1992), S. 26.

188 Vgl. Jacob (1995), S. 169; Kleinaltenkamp, Griese, Klein (2008), S. 41; Eichentopf, Kleinaltenkamp, Stiphout (2011), S. 654.

189 Vgl. Kaas (1992), S. 37 f.; Jacob (1995), S. 173.

190 Der Begriff Mass Customization leitet sich aus den Bezeichnungen Mass Production und Customization ab (Oxymoron). Einen Überblick über die unterschiedlichen Definitionen zu dem Konzept gibt Piller (2006), S. 159 ff. So definiert beispielsweise Pine (1994), S. 82: Maßge-

beschreiben Pine, Peppers und Rogers (1995) wie folgt: “Customization means manufacturing a product or delivering a service *in response* to a particular customer’s needs, and mass customization means doing it in a cost-effective way.”<sup>191</sup>

Demnach handelt es sich bei der grundsätzlichen Entscheidung für die Ausrichtung des Marketings auf die individuellen Ansprüche einzelner Kunden um die strategische Entscheidungsebene und beim Ansatz der Mass Customization um die instrumentelle Ebene, die sich mit der Art und Weise auseinandersetzt, wie das Ziel der Einzelkundenorientierung zu erreichen ist.

Der Gedanke der Mass Customization wurde 1991 von Joseph B. Pine ausführlich als neues Wettbewerbsparadigma beschrieben.<sup>192</sup> In theoretischen und empirischen Arbeiten wurde das Konzept im Lauf der 1990er Jahre weiter konkretisiert. In der deutschsprachigen Literatur setzt sich neben anderen Autoren insbesondere Frank T. Piller intensiv mit dem Thema aus konzeptioneller Sicht auseinander.<sup>193</sup> Der überwiegende Teil der Arbeiten weist vor dem Hintergrund neuer Produktionstechniken („CIM-Euphorie“) eine starke produktionswirtschaftliche Ausrichtung auf.<sup>194</sup> Die Kundenperspektive steht selten im Mittelpunkt.<sup>195</sup>

Für das Konzept der Mass Customization finden sich zahlreiche Begriffsbestimmungen mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung. Den Definitionen lassen sich jedoch zwei zentrale Leitgedanken entnehmen.<sup>196</sup>

1. Die angebotene Leistung soll exakt die Eigenschaften aufweisen, die sich der Kunde wünscht, und
2. dabei soll der Preis in etwa demjenigen vergleichbarer Standardprodukte entsprechen.

---

schneiderte Massenfertigung ist die „Entwicklung, Herstellung, Vermarktung und Lieferung von erschwinglichen Gütern mit genügend Vielfalt und Kundenbezogenheit, daß fast jeder genau das findet, was er möchte“. Ihl et al. (2006), S. 166, legen dar: „Mass Customization (MC) bezeichnet die Produktion von Gütern und Leistungen für einen (relativ) großen Absatzmarkt, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers dieser Produkte treffen. Die Produkte werden dabei zu Preisen angeboten, die die Zahlungsbereitschaft von Käufern vergleichbarer Standardprodukte treffen.“

191 Pine, Peppers, Rogers (1995), S. 105.

192 Vgl. Pine (1994); Piller (2006), S. 158.

193 Vgl. Piller (2006).

194 Vgl. Piller (2006), S. 155 ff. Dort findet sich auch eine umfassende Darstellung der einschlägigen Literaturquellen zur Mass Customization.

195 Vgl. Ihl et al. (2006), S. 166; Dellaert, Stremersch (2005), S. 219.

196 Im Zusammenhang mit der Definition der Mass Customization werden gelegentlich zwei Fragen diskutiert: 1. Ist nach dem Gedanken der Mass Customization ein Baukastensystem zulässig oder muss für jeden Kunden ein individuelles Produkt von Grund auf neu entwickelt werden? 2. Handelt es sich auch dann um Mass Customization, wenn für Kundengruppen produziert wird, die zufällig die gleichen Anforderungen an ein Produkt stellen? Die Ausgrenzung von Baukastensystemen und die Ausgrenzung von Produkten für Kunden mit zufällig gleichen Anforderungen erscheinen jedoch für eine praxistaugliche Begriffsbestimmung zu eng, so dass sich viele Definitionen auf die zentralen Leitgedanken des Konzeptes stützen. Vgl. Piller (1998), S. 67; Piller (2006), S. 159 ff.

Voraussetzung für die Erfüllung beider Forderungen ist:

- Die Einbindung des Kunden in die Produktspezifikation (Co-Design-Prozess). Zentrales Element der Mass Customization ist hier die Identifikation der Leistungseigenschaften, die die Individualität der Leistung ausmachen, und die Gestaltung der Schnittstelle zum Kunden, an der dieser seine Wünsche artikulieren kann.<sup>197</sup>
- Eine Effizienz bei der Leistungserstellung, die vergleichbaren Massen- bzw. Standardprodukten entspricht. Diese Voraussetzung spiegelt die Wettbewerbsorientierung des Konzepts und grenzt es von einer Einzelfertigung im Sinne der Erstellung eines von Grund auf für das Unternehmen völlig neuen Produktes ab.<sup>198</sup>

Der Weg zu individualisierten Leistungen bei einer mit der Massenproduktion vergleichbaren Produktionseffizienz liegt im Kern in der Modularisierung und Standardisierung von Teilleistungen, die nach den Kundenanforderungen zu individuellen Gesamtleistungen zusammengefügt werden.<sup>199</sup> Demnach gibt es einen kundenunabhängigen, standardisierten Teil der Leistungserstellung und ein kundenorientiertes Segment, in dem die Komponenten zu kundenindividuellen Gesamtleistungen zusammengestellt werden.<sup>200</sup>

Das Konzept der Mass Customization überwindet auf diese Weise die Alternativhypothese von der Unvereinbarkeit der generischen Strategietypen Kostenführerschaft und Differenzierung, wonach ein Anbieter jede Produktgruppe eindeutig strategisch positionieren muss.<sup>201</sup> Die nach Porter anzustrebenden Wettbewerbsvorteile aus den gegensätzlichen Normstrategien setzen nämlich an unterschiedlichen Dimensionen an: Die Kostenführerschaft basiert auf spezifisch betriebswirtschaftlichen bzw. produktionswirtschaftlichen Grundlagen, während die Differenzierung bei den marktseitigen Anforderungen und der Nachfrageseite ansetzt.<sup>202</sup> Der mehrdimensionale Ansatz der Mass Customization befasst sich dagegen mit beiden Dimensionen zugleich: auf produktionswirtschaftlicher Seite mit der Kostenminimierung durch Standardisierung, auf der absatzwirtschaftlichen Seite mit der differenzierenden Wirkung der Produkt-

197 Vgl. Piller (2007), S. 945 ff.

198 Vgl. Piller (2006), S. 160 f. Nach Piller (2006), S. 177, ist der Ansatz der Mass Customization als eigenständiger Produktionstypus zwischen der Einzel-, Varianten- und Massenfertigung anzusehen.

199 Vgl. Pine (1994), S. 267: Dabei ergeben sich Skaleneffekte aus der massenhaften Verwendung standardisierter Teilleistungen. Diversifikationseffekte lassen sich durch die kundenindividuelle Konfiguration der Teilleistungen zu einer Gesamtleistung erzielen. Vgl. zur effizienzorientierten, simultanen Integration von standardisierten Leistungselementen zu einer individualisierten Gesamtleistung Schnäbele (1997), S. 36 ff. Ein Überblick über die fünf Instrumente der Mass Customization, die sich im Kern auf die Modularisierung zurückführen lassen, findet sich bei Büttgen (1997), S. 13.

200 Vgl. Piller (2006), S. 201. Eine übersichtliche Darstellung der drei Ebenen von Mass Customization, der Kostenoption, der Differenzierungsoption und der Ebene Kundeneinbindung, findet sich auch bei Piller, Meier (2001), S. 13.

201 Vgl. Porter (1999), S. 77 f.; Porter (2000), S. 44 ff.; Gräßler (2005), S. 15 f.; Piller (2007), S. 947.

202 Vgl. Piller (2006), S. 185 ff.

individualisierung. Das Konzept der Mass Customization wird daher auch als hybride Wettbewerbsstrategie bezeichnet.

Der Kern solcher hybriden Wettbewerbsstrategie besteht in dem Bemühen, ein komplementäres Verhältnis zwischen Kosten- und Differenzierungsvorteilen zu etablieren. Grundsätzlich lässt sich solch eine Kombination durch einen Wechsel zwischen der Strategie der Kostenführerschaft und der Differenzierungsstrategie im Zeitablauf (sequentieller Ansatz) oder durch eine gleichzeitige Realisierung der Vorteilsarten (simultaner Ansatz) herstellen.<sup>203</sup> Bei der sequentiellen Vorgehensweise geht es darum, im Wettbewerbsumfeld zunächst die Dominanz in einer der beiden Vorteilsarten zu erlangen und anschließend den jeweils anderen Wettbewerbsvorteil anzustreben, ohne den zuvor erreichten Vorteil wieder zu verlieren.<sup>204</sup>

Bei den simultanen Vorgehensweisen lassen sich drei Formen hybrider Wettbewerbsstrategien unterscheiden:

- Bei der hybriden Varietätsstrategie werden standardisierte und modularisierte Leistungselemente zu bedürfnisgerechten Leistungsbündeln kombiniert (horizontale Differenzierung). Der Differenzierungsvorteil ergibt sich bei dieser Vorgehensweise aus der aus Kundensicht passgenauen Kombination von Teilleistungen, während sich ein Kostenvorteil aus der gemeinsamen Nutzung von Inputfaktoren für mehrere Leistungsbündel und aus Lerneffekten ergeben kann.<sup>205</sup>
- Die hybride Qualitätsstrategie zielt auf die Steigerung der von Kunden wahrgenommenen Leistungsqualität als Differenzierungsvorteil ab (vertikale Differenzierung). Kostensenkungen können sich dabei aus der frühzeitigen Fehlererkennung und vorbeugenden Verhinderung von Fehlern sowie aus Lerneffekten ergeben, wenn ein präventives Qualitätssicherungssystem eingesetzt wird.<sup>206</sup>
- Bei der hybriden Innovationsstrategie geht es um nutzensteigernde Innovationen (laterale Differenzierung), die gleichzeitig zu Kostensenkungen im Sinne von Verbundvorteilen sowie zu Verringerungen der Kosten durch kürzere Produktentwicklungszyklen führen können.<sup>207</sup>

Das überwiegend auf die horizontale Differenzierung ausgerichtete Konzept der Mass Customization verlangt in praktischer Hinsicht von seinem Anwender nun zunächst seine Leistungen in modulare Teilleistungen zu zerlegen. Die Teilleistungen und ihre Verbindungselemente sind anschließend so weit zu standardisieren, dass deren Produktion Lern- und Skaleneffekte erzeugen kann.<sup>208</sup> Die Zusammenfügung der Module zur individualisierten Gesamtleistung erfolgt dann in definierten, stabilen Fertigungsprozessen. Dabei werden die Individualisierungsmöglichkeiten durch eindeutige und abgegrenzte Produkt- und Prozessarchitekturen begrenzt. Durch die vordesignten

203 Vgl. Fleck (1995); Büttgen (2000) S. 32; Reckenfelderbäumer (2009), S. 217 f.

204 Vgl. Gilbert, Strebel (1987).

205 Vgl. Fleck (1995), S. 106 ff.

206 Vgl. Fleck (1995), S. 121 ff.

207 Vgl. Fleck (1995), S. 130 ff.

208 Vgl. Piller (2006), S. 204 ff.

Module ist die mögliche Spannbreite der Individualisierbarkeit begrenzt.<sup>209</sup> Auf diesem Weg lässt sich nach dem Ansatz der Mass Customization die mit der Strategie der Produktindividualisierung verbundene Komplexität für das anbietende Unternehmen bewältigen. Das Ziel ist die Erreichung maximaler externer Produktvarietät bei minimaler interner Produktvarietät. Unter externer Produktvarietät ist die Zahl möglicher Produktvarianten zu verstehen, die vom Nachfrager wahrgenommen wird. Die interne Produktvarietät bezeichnet die Zahl der Varianten, mit denen die Fertigung und andere interne Operationen konfrontiert sind. Sie beeinflusst die Komplexität und damit die Kosten der Produktion.<sup>210</sup>

Touristischen Dienstleistungen wird allgemein eine große Eignung attestiert, gut in das Rahmenkonzept der Mass Customization zu passen. Dies lässt sich auf den Umstand zurückführen, dass die Teilleistungen touristischer Leistungsbündel unmittelbar als Module verwendet werden können. Beispielsweise lassen sich Flüge, die Unterkunft in verschiedenen Hotelkategorien oder Ausflugspakete direkt als Module in das Leistungsbündel einer Urlaubsreise einbinden. Das reduziert die Komplexität und den Aufwand der Modularisierung für touristische Dienstleistungen erheblich im Vergleich mit Sachgütern, bei denen die Entwicklung von Modulen deren vollständige Neukonstruktion unter Beachtung der Schnittstellenkompatibilität mit anderen Modulen voraussetzt.<sup>211</sup>

Als wesentliches Element der Mass Customization gilt die Bereitstellung eines Produktkonfigurator an der Nachfrager-Anbieter-Schnittstelle um die Einbindung des Kunden in den Co-Design-Prozess zu ermöglichen.<sup>212</sup> Als Produktkonfigurator wird ein Designwerkzeug bezeichnet, das den Nachfrager in die Lage versetzt, trotz der hohen Zahl und Komplexität möglicher Leistungsvarianten eine individuelle Lösung zu finden und dem Anbieter seine Wünsche in Form von konkreten Leistungsspezifikationen mitzuteilen.<sup>213</sup> Ziel des Produktkonfigurators ist es, trotz einer hohen Zahl möglicher Produktvarianten, die dem Kunden präsentiert wird, die wahrgenommene Komplexität des Spezifikationsprozesses für eine individuelle Leistung so weit wie möglich zu reduzieren.<sup>214</sup> Im Vergleich zu Standardprodukten steht der Nachfrager im Fall von individualisierten Produkten vor komplexen Konfigurationsaufgaben, die von ihm als Aufwand wahrgenommen werden können, Unsicherheit hervorrufen oder den Kunden bei fehlender Erfahrung auch überfordern können.<sup>215</sup> Diese nachfragerseitigen Belastungen können auch als Transaktionskosten interpretiert werden. Der Produktkonfigurator dient somit zur Senkung der kundenseitig wahrgenommenen Transaktionskosten.

209 Vgl. Gräßler (2005), S. 72 f.; Piller (2007), S. 951.

210 Vgl. Piller (2006), S. 193.

211 Vgl. Büttgen (2000), S. 42; Mayer (1993), S. 169.

212 Bei Ihl et al. (2006), S. 166, wird die Interaktionsplattform bzw. das Konfigurations- oder Co-Design-System auch als zentraler Potenzialfaktor für die Mass Customization bezeichnet.

213 Vgl. Piller (2006), S. 198 f.

214 Vgl. Piller (2006), S. 248.

215 Vgl. Blaho (2001), S. 142 ff., zu den Faktoren, die die Bereitschaft der Kunden zur Mitwirkung an der Erstellung eines individualisierten Produkts beeinflussen.

Idealtypisch erfüllt ein derartiges Konfigurationssystem drei Funktionen:<sup>216</sup>

1. Im Konfigurationsprozess wird der Nachfrager zu einer für ihn optimalen individuellen Leistungskonfiguration geleitet. Der Konfigurationsvorgang muss von einer merkmalsbezogenen Variantenkalkulation begleitet werden, damit der Kunde über den Preisbeitrag jeder Teilleistung zur Gesamtleistung informiert ist.
2. Die fertig konzipierte individualisierte Leistung wird dem Nachfrager im Rahmen einer Präsentationskomponente abschließend dargestellt, z. B. in grafischer Form.
3. Im Rahmen einer Auswertungskomponente wird die individualisierte Leistung dem Anbieter in ihren einzelnen Modulen übermittelt.

Im Vorhandensein bzw. der Ausgestaltung eines Produktkonfigurationssystems mit einem begrenzten Lösungsraum liegt auf theoretischer Ebene zugleich die Abgrenzung zwischen der Produktion standardisierter Leistungen, Produktindividualisierung durch Mass Customization und Open-Innovation, also der Integration des Kunden nicht nur in die Produktspezifikation, sondern bis hinein in die Prozesse der Produktinnovation. Lässt die Produktkonfiguration keinerlei Eingriff seitens der Nachfrager zu, dann können sie lediglich zwischen Standardprodukten wählen. In diesem Fall werden ausschließlich standardisierte Leistungen produziert. Sofern im Gegensatz dazu die Konfiguration der Produkte keinerlei Einschränkungen unterliegt, also die Zahl der Freiheitsgrade bei der Konzeptionierung der Produkte unbegrenzt ist, kann von Open-Innovation gesprochen werden. Mass Customization liegt dagegen vor, wenn die Zahl der Freiheitsgrade im Rahmen des Produktkonfigurationssystems beschränkt ist und der Nachfrager aus einer begrenzten Anzahl von Modulen wählen kann.<sup>217</sup>

Im folgenden Abschnitt geht es zunächst um die konzeptionelle Entwicklung solcher Konfigurationswerkzeuge. Sie verfügen als Schnittstelle zum Kunden bei der Erstellung individueller Leistungen über das Potenzial, eine Rolle bei der Präferenzbildung zu spielen.<sup>218</sup> Der Anteil, den diese Werkzeuge an der Wahrnehmung des Gesamtnutzens einer Leistung seitens der Kunden haben, ist Gegenstand verschiedener empirischer Untersuchungen, die im Anschluss daran vorgestellt werden.

#### *2.4.5 Kundenintegration in den Innovations- und Gestaltungsprozess*

Die Entwicklung der Konfigurationswerkzeuge, die zur Gestaltung individualisierter Leistungsbündel verwendet werden können, haben ihre Ursprünge in der Einbindung von Nachfragern in den Prozess der Produktinnovation. Kunden können an verschiedenen Stellen der Wertschöpfungskette in betriebliche Abläufe eingebunden werden. Mit der unterschiedlichen Eingriffstiefe verbinden sich unterschiedliche Zielsetzungen.

<sup>216</sup> Vgl. Gräßler (2005), S. 150 ff.; Piller (2006), S. 250.

<sup>217</sup> Vgl. Reichwald, Piller (2006), S. 51.

<sup>218</sup> Vgl. Ihl et al. (2006); Piller (2007), S. 951.

So liegt das Ziel der Kundenintegration in den Prozess der Leistungsgestaltung, wie oben dargestellt, in der Erlangung von Differenzierungsvorteilen durch die Verbesserung der Leistungsqualität. Werden Kunden dagegen in den Innovationsprozess eingebunden, so geht es um das zentrale Ziel der Erschließung ihres impliziten, also noch nicht artikulierten Produkt-Know-hows. Ihr Wissen über potenzielle Lösungen für bestehende Bedürfnisse wird als Ressource zur Entwicklung neuer Produktkonzepte genutzt.<sup>219</sup> „Kunden könnten dem Hersteller nicht nur klar machen, welche Bedürfnisse sie haben, sondern auch wie sie diese konkret befriedigen würden.“<sup>220</sup>

Der Einbindung von Kunden in die Neuproduktentwicklung liegt die Erkenntnis zugrunde, dass ein herstellerdominierter Innovationsprozess (Manufacturer-active-Paradigm) in seinen vielfältigen, iterativen Stufen von Marktforschung, Produktkonzeptentwicklung, Konzepttests, Prototypentwicklung und deren Tests bis hin zur Markteinführung komplex, langwierig, kostspielig und anfällig für Flops ist.<sup>221</sup> Die konsequente Einbeziehung der Bedürfnisinformationen, der Problemlösungskompetenz und der innovativen Ideen von Kunden am Beginn der Neuproduktentwicklung (Customer-active-Paradigm) kann hier für Abhilfe sorgen.<sup>222</sup> So stellte von Hippel (1976) anhand von Studien im Investitions- und Konsumgüterbereich fest, dass mehr als die Hälfte aller erfolgreichen Produktinnovationen von Kunden initiiert werden.<sup>223</sup> Offenbar passt das Customer-active Paradigm, wonach Kunden nicht nur Bedürfnisinformationen zu Neuprodukten, sondern auch lösungsbezogene Informationen zur konkreten Gestaltung von Produktinnovationen beitragen, besser zum realen Prozess der Neuproduktentwicklung als das traditionelle Manufacturer-active Paradigm, das dem Kunden die Kompetenz abspricht, seine nachfragebezogenen Probleme durch Produktneukonzeptionen zu lösen.<sup>224</sup>

Einige Kunden verfügen über ein erhebliches Potenzial an Wissen über wünschenswerte Leistungsinnovationen sowie über die dazugehörigen Informationen bezüglich ihrer Umsetzung. Diese Informationen können sich für einen Anbieter im Wettbewerb als äußerst wertvoll erweisen.<sup>225</sup> Einen Weg zur Nutzbarmachung dieses Kundenwissens über Innovationsbedarf und Lösungsmöglichkeiten ist beispielsweise das Lead-User-Konzept. Personen, die aufgrund der eigenen Verwendungscharakteristika den Bedarf des Marktes Monate oder Jahre vorwegnehmen und die selbst einen Nutzen aus

219 Vgl. Schreier, Mair am Tinkhof, Franke, (2006), S. 186; Bruhn, Stauss (2009), S. 18.

220 Schreier (2005), S. 17. Reichwald und Piller (2006), S. 108, unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen Bedürfnisinformationen und Lösungsinformationen. Unter Bedürfnisinformationen sind demnach „Wünsche, Präferenzen und Anforderungen der Kunden an eine Leistung sowie an deren Leistungsfähigkeit, Qualität, Design oder Preis“ zu verstehen. Dagegen können Lösungsinformationen genutzt werden, um Bedürfnisse in ein konkretes Leistungsangebot zu überführen. „Dabei kann es sich um den Einsatz von Wissen, Technologien, Fertigungstechniken oder Humankapital handeln.“

221 Vgl. Schreier (2005), S. 7 ff.

222 Vgl. Schreier (2005), S. 9 ff.

223 Vgl. von Hippel (1976); von Hippel (1978), S. 246 ff.; von Hippel (1988), S. 11 ff. Eine aktualisierte Übersicht von Studien zu diesem Thema findet sich bei Wecht (2008), S. 14.

224 Vgl. Schreier (2005), S. 6.

225 Vgl. Prahalad, Ramaswamy (2000), S. 80 f.



einer entsprechenden Innovation ziehen würden, können dem Anbieter die entscheidenden Hinweise über künftige Trends und für erfolgreiche Produktinnovationen geben.<sup>226</sup>

Unabhängig von den „Lead Usern“ als potenzieller Quelle für innovationsrelevante Informationen liegt jedoch das zentrale Problem eines Anbieters, der das Wissen von Kunden über den Innovationsbedarf und deren Lösungswissen nutzen möchte, in der mitunter schweren Zugänglichkeit dieser Informationen. So können bei potenziellen Nutzern einer Produktinnovation die Informationen über Nutzungsbedürfnisse und über mögliche Problemlösungen beispielsweise in lediglich diffuser oder impliziter Form vorliegen oder nur unbewusst und stillschweigend vorhanden sein.<sup>227</sup> Möglicherweise existieren schwer zu überwindende Kommunikationsprobleme zwischen den potenziellen Nachfragern einer Innovation und dem Anbieter, weil Letzterer das Verwendungsumfeld der Innovation nicht kennt.<sup>228</sup>

Wenn Informationen nur unter hohen Kosten zu erlangen, schwer zu transferieren sind oder ihre Handhabung problematisch ist, werden sie auch als „sticky“, als klebrig, bezeichnet.<sup>229</sup> Sie lassen sich nur mit erheblicher Mühe von der Sphäre der Kunden in die Sphäre der Anbieter übertragen. Sofern die Kosten für die Erlangung und den Transfer bedürfnis- und lösungsbezogener Informationen zu hoch werden, wird möglicherweise die Verlagerung von Aktivitäten hin zu den Informationen oder eine Investition in Systeme sinnvoll, welche den schwierigen Zugang zu diesen Informationen erleichtern. So erscheint es nur konsequent, wenn ein Anbieter versucht, einige seiner Aktivitäten in der Nähe der klebrigen Informationen zu platzieren, um Kosten für den Informationstransfer zu sparen.<sup>230</sup> Systeme, die diese schwer zu übertragenden Informationen am Ort ihres Vorhandenseins aufnehmen können, skizziert von Hippel als nutzerfreundlich gestaltete Anwendungsprogramme, „tool boxes“ oder „toolkits for user innovation“.<sup>231</sup> Bei den so bezeichneten „Toolkits“ handelt es sich um Softwaresysteme, mit denen ein Anbieter den Kunden in die Lage versetzt, die bei ihm vorhandenen Bedürfnisinformationen in konkrete Problemlösungen umzusetzen.<sup>232</sup>

Um innovative Leistungen mit Hilfe von Toolkits durch Kunden gestalten zu lassen, muss der Anbieter zwei grundsätzliche Probleme lösen, denn schließlich ist der Nachfrager kein Experte in der Entwicklung der fraglichen Leistung. Zunächst muss er die Aufgaben seiner traditionellen Produktentwicklung neu verteilen und die Problemlösungsaufgaben, die mit den Kundenbedürfnissen in Verbindung stehen, auf einige

226 Vgl. von Hippel (1986).

227 Vgl. von Hippel (1994), S. 430.

228 Vgl. von Hippel (1994), S. 431.

229 Vgl. von Hippel (1994), S. 430. Unter „stickiness“ einer Information sind die zum Teil erheblichen Aufwendungen zu verstehen, die erforderlich sind, um bedürfnis- oder lösungsbezogene Informationen in einem für den Informationssucher brauchbaren Format an diesen zu übertragen. Sie hat von Hippel (1994), S. 430, wie folgt definiert: „We define the stickiness of a given unit of information in a given instance as the incremental expenditure required to transfer that unit of information to a specified locus in a form usable by a given information seeker.“

230 Vgl. von Hippel (1994), S. 432; von Hippel, Katz (2002), S. 822.

231 Vgl. von Hippel (1994), S. 437; von Hippel (2001), S. 247; von Hippel, Katz (2002), S. 821.

232 Vgl. von Hippel (1994), S. 437.

wenige Schritte konzentrieren, um sie an die Kunden abzutreten. Anschließend werden die Kunden mit Designwerkzeugen versorgt, die ihnen dabei behilflich sind, diese Gestaltungsaufgaben auszuführen.<sup>233</sup>

Franke und von Hippel (2003) formulieren vier Anforderungen an Toolkits, mit denen sich der Aufwand der Produktinnovation in die Sphäre der Kunden verlagern lässt:<sup>234</sup>

- Kunden sollen mit den Toolkits komplette Trial-and-Error-Lernrunden durchlaufen können, mit deren Hilfe sie ihre Leistungen gestalten.
- Dem Kunden wird im Rahmen des Toolkits ein begrenzter Lösungsraum zur Realisierung des Wunschdesigns zur Verfügung gestellt.
- Toolkits enthalten eine Bibliothek häufig genutzter Module, die die Kunden in ihr individuelles Design einfließen lassen können.
- Toolkits stellen sicher, dass die von den Kunden selbst gestalteten Leistungskonfigurationen tatsächlich herstellbar sind, ohne dass sie noch einmal von Fachpersonal des Anbieters überarbeitet werden müssen.

Die Grundlage für die konzeptionelle Entwicklung solcher Toolkits sind die Arbeiten von Hipples zur Kundenintegration in den Innovationsprozess. Das Einsatzfeld dieser Toolkits beschränkt sich jedoch nicht auf den Bereich der radikalen Neuproduktgestaltung. Systeme, die Kunden erlauben, Leistungen im Hinblick auf ihre eigenen Bedürfnisse und Wünsche selbst zu gestalten, eignen sich ebenso als Konfigurationsinstrumente im Rahmen des Konzepts der Mass Customization.<sup>235</sup> Indem Anbieter ihren Kunden leicht verständlich und nutzerfreundlich aufbereitetes Expertenwissen online verfügbar machen, versetzen sie sie in die Lage, auch in der Phase der Leistungsspezifikation mitzuwirken.<sup>236</sup> In diesem Fall werden mit Hilfe von Toolkits bereits vorhandene Produktkonzepte an die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Kunden angepasst. Statt echter Innovationen entsteht dadurch eine Reihe von individualisierten Produkten.<sup>237</sup>

Ob Toolkits eher im Innovationsprozess oder zur Produktindividualisierung im Rahmen eines Bausteinsystems entsprechend dem Konzept der Mass Customization verwendet werden, lässt sich anhand von zwei Kriterien abgrenzen.<sup>238</sup>

233 Vgl. von Hippel (2001), S. 249; von Hippel, Katz (2002), S. 822 f.

234 Vgl. Franke, von Hippel (2003), S. 1204. Als Beispiel für ein erfolgreiches Toolkit for User Innovation nennen sie die Open Source Webserver Software Apache, die von ihren Nutzern im Hinblick auf ihre spezifischen Bedürfnisse angepasst werden konnte. Auf diese Weise wurden verschiedene Versionen der Software entwickelt.

235 Vgl. von Hippel (2001), S. 248; Franke, Schreier (2002).

236 Vgl. von Hippel (1994), S. 436; von Hippel, Katz (2002), S. 825, die an diesen Stellen explizit auf online verfügbare Flugpläne, Hotelreservierungen und Mietautos hinweisen.

237 Vgl. Schreier (2005), S. 24.

238 Vgl. Reichwald, Piller (2006), S. 208.

- Die mit dem Toolkit angesprochene Kundengruppe: Bei der Integration von Kunden in den Innovationsprozess adressiert der Anbieter eine bestimmte, fortschrittliche Kundengruppe, die aufgrund ihres Produktwissens über Problemlösungskompetenz verfügt. Bei der Produktindividualisierung wird dagegen die Gesamtheit aller Kunden zur interaktiven Wertschöpfung angesprochen.
- Die Weite des Lösungsraums, der den Nutzern des Toolkits zur Verfügung gestellt wird: Der Lösungsraum im Innovationsprozess ist deutlich größer als bei der Produktindividualisierung. Während bei der Leistungsinnovation ein neuer Lösungsraum erst geschaffen wird, ist dieser bei der Spezifizierung individueller Leistungen strukturiert und eng begrenzt.

Für den Anbieter mag die Unterscheidung zwischen der Kundeneinbindung in den Innovationsprozess und der Kundeneinbindung in den Prozess der Leistungsgestaltung einen erheblichen Unterschied bedeuten. Aus Sicht der Kunden dürften beide Anwendungsfelder für Toolkits einander jedoch recht ähnlich sein. Schließlich kann ein individuell konfiguriertes Produkt aus der Perspektive des gestaltenden Kunden durchaus auch als inkrementelle Innovation wahrgenommen werden.<sup>239</sup> Schreier (2005) verwendet in diesem Zusammenhang die Bezeichnung „Toolkits for User Innovation and Design“.<sup>240</sup>

Als „Toolkits for User Innovation and Design“ werden Werkzeuge bezeichnet, mit deren Hilfe ein Nachfrager eine Leistung als individuelle Lösung eigener Bedürfnisse selbst spezifizieren kann. Toolkits bieten dem Kunden einen Rahmen bzw. einen eingeschränkten Lösungsraum für eine individuelle Leistungsspezifikation und versorgen ihn während der Nutzung mit Rückmeldungen über Optik, Preis oder Funktionalität der Leistung. In der Mehrheit der Anwendungsbeispiele werden Toolkits den Nachfragern über das Internet präsentiert.<sup>241</sup>

„Ein Toolkit for User Innovation and Design ist ein Werkzeug, das dem Kunden bzw. User einen benutzerfreundlichen Rahmen für die Suche nach seiner individuellen Problemlösung bietet und ihn mit direkter Rückmeldung über sein entwickeltes Produkt versorgt“.<sup>242</sup>

Mittlerweile existiert eine große Bandbreite unterschiedlicher Leistungen, die mit Hilfe von Toolkits entwickelt oder spezifiziert werden können. T-Shirts, Fotoalben, Motorräder, Uhren und vieles mehr kann mit Hilfe von Designwerkzeugen nach individuellen Vorstellungen der Kunden gestaltet werden.<sup>243</sup>

<sup>239</sup> Vgl. Reichwald, Piller (2006), S. 169 ff.

<sup>240</sup> Vgl. Schreier (2005), S. 24.

<sup>241</sup> Vgl. Franke, von Hippel (2003), S. 1200; Schreier (2005), S. 24; Schreier, Mair am Tinkhof, Franke (2006), S. 187.

<sup>242</sup> Schreier (2005), S. 24.

<sup>243</sup> Als Beispiele für Toolkits, mit denen sich Konsumgüter individualisieren lassen, mögen die Konfigurationssysteme auf folgenden Internetseiten dienen: [www.spreadshirt.net](http://www.spreadshirt.net), [www.everpixx.de](http://www.everpixx.de), [www.bmw-motorrad.de](http://www.bmw-motorrad.de), [www.121time.com](http://www.121time.com).

Auch für individualisierbare Urlaubsreiseprodukte lassen sich in der Praxis leicht Beispiele finden, die den Anforderungen an „Toolkits for User Innovation and Design“ entsprechen: Internetbasierte Buchungsplattformen einiger Reiseanbieter bündeln ausgewählte Reisebausteine dynamisch in Echtzeit und simulieren das Leistungsbündel mit Hilfe von Warenkorbfunktionen, die den Kunden mit Rückmeldungen über den gegenwärtigen Stand der Entwicklung seines Reiseprodukts versorgen. Die einzelnen Leistungsmodule sind dabei z. B. durch Hotelbeschreibungen, Fotostrecken, Flugdetails, Kartenmaterial, Beschreibungen des Mietwagentyps etc. in einer Buchungsübersicht genau dargestellt. Der Lösungsraum dieser Toolkits ist auf bestimmte Destinationen und Leistungskomponenten beschränkt. In der Regel handelt es sich um Hotel, Flug, Mietwagen, Zusatzleistungen wie Ausflüge vor Ort und Versicherungsleistungen. Die Anwendungsoberflächen sind so konzipiert, dass auch ein ungeübter Nutzer leicht nachvollziehen kann, auf welche Weise sich die einzelnen Reisekomponenten miteinander verbinden lassen. Die Buchungsplattformen schlagen buchbare Kombinationen vor und stellen durch Vakanzaabfragen sicher, dass die Produkte auch tatsächlich durchführbare Reisen darstellen. Am Ende des Konfigurationsprozesses übertragen sie für die Kunden eine fertige Leistungsspezifikation an den Reiseveranstalter.<sup>244</sup>

Der Fokus dieser Untersuchung liegt jedoch nicht in erster Linie auf den Buchungsplattformen der Reiseanbieter, die Urlaubsreisen dynamisch packen. Insofern dient das Beispiel eher zur Illustration für den Einsatz von „Toolkits for User Innovation and Design“ in der Touristik. Vielmehr weisen die im folgenden Abschnitt darzustellenden empirischen Untersuchungen auf eine Reihe von Nutzenaspekten im Zusammenhang mit solchen Toolkits hin, die dem in dieser Arbeit verwendeten Untersuchungsmodell zugrunde gelegt werden. Diese Nutzenfacetten könnten auch für solche Kunden präferenzbildend sein, die statt einer vorgefertigten Pauschalreise eine wie auch immer entstandene Bausteinreise buchen, die ganz allgemein eine aus einzelnen Teilleistungen vom Kunden selbst zusammengefügte individuelle Kombination von Urlaubsreisekomponenten darstellt.

#### *2.4.6 Empirische Befunde zum Individualisierungsnutzen*

Als Schnittstelle zwischen Kunde und Anbieter können die Konfigurationssysteme für individualisierte Leistungen erheblichen Einfluss auf die Bewertung der Gesamtleistung aus Sicht des Kunden ausüben.<sup>245</sup> Das führt unmittelbar zu der Frage, welche Aspekte der Konfigurationssysteme oder Toolkits an diesem Einfluss beteiligt sind.<sup>246</sup>

Im oben dargestellten Literaturüberblick über den Bereich der einzelkundenorientierten Leistungsgestaltung zeigt sich jedoch, dass eine differenzierte Kundenperspektive im Allgemeinen eine untergeordnete Rolle spielt. Oft geht es im Zusammenhang mit

---

244 Beispielsweise auf folgenden Webseiten: [www.dertour.de](http://www.dertour.de), [www.expedia.de](http://www.expedia.de), [www.flyloco.de](http://www.flyloco.de), [www.touropa.de](http://www.touropa.de) (Stand 16.03.2012).

245 Vgl. Schreier (2005).

246 Vgl. Franke, Piller (2004), S. 412 f.

individualisierbaren Leistungen um produktionswirtschaftliche oder um technische Aspekte.<sup>247</sup> Soweit der Fokus auf der marketingstrategischen Seite der angesprochenen Arbeiten liegt, steht der funktionale Nutzen im Vordergrund, der bei individualisierten Leistungen besser an die Bedürfnisse des einzelnen Kunden angepasst ist als der einer Standardleistung. Diese Nutzenkategorie kann auch als zweckbezogener, extrinsischer oder ergonomischer Nutzen bezeichnet werden.<sup>248</sup> Häufig wird in diesem Zusammenhang die als überlegen geltende Anpassung individualisierter Leistungen an die Kundenbedürfnisse vorausgesetzt und nicht weiter geprüft.<sup>249</sup> Auf eine eingehende Untersuchung möglicher anderer Nutzenkomponenten wird vor diesem Hintergrund in der Regel verzichtet: „Dieses ‚Anpassungsmotiv‘ ist so überzeugend, dass es andere Erklärungen leicht verdrängt.“<sup>250</sup>

Es existiert jedoch eine Anzahl empirischer Studien, die dennoch auf unterschiedliche Nutzenfacetten von toolkitbasierten, individualisierbaren Leistungsbündeln aus einer expliziten Kundenperspektive fokussieren. Die dargestellten theoretischen Ansätze, insbesondere das Konzept der Mass Customization und die Arbeiten von Hippels zu Toolkits bilden dabei den theoretischen Bezugsrahmen für die Frage, ob die mit Hilfe von Toolkits individualisierten Leistungen einen höheren Kundennutzen stiften als vergleichbare, standardisierte Leistungen und welche Nutzenquellen dabei eine Rolle spielen.

Für den nutzenorientierten Vergleich zwischen fertig produzierten Standardleistungen und individualisierten Leistungen bieten sich zunächst Kategorien an, die einerseits den funktionalen Nutzen, also das Potenzial einer Leistung zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse im Rahmen des offensichtlichen Gebrauchs bzw. seiner intendierten Verwendung, und andererseits psychologische oder hedonistische Komponenten betreffen.<sup>251</sup> Bei den psychologischen Komponenten kann zwischen Aspekten unterschieden werden, die entweder die Leistung selbst oder den Prozess der Leistungsspezifikation betreffen.<sup>252</sup>

So bestätigen Dellaert und Stremersch in einer 2001 durchgeführten Studie, bei der Testpersonen die Module eines PCs im Internet nach individuellen Vorstellungen zusammenstellen konnten, zunächst einen negativen Zusammenhang zwischen der Komplexität des Prozesses der Konfiguration eines solchen Computers und dem wahrgenommenen Produktnutzen. Wenn der Kunde den Prozess der Zusammenstel-

247 Vgl. Ihl et al. (2006), S. 166.

248 Vgl. Reichwald, Piller (2006), S. 75, S. 144.

249 Vgl. Schreier, Mair am Tinkhof, Franke (2006), S. 187 f.; Kreuzer, Kühn, Michel (2007), S. 399.

250 Schreier, Mair am Tinkhof, Franke (2006), S. 189. Ähnlich Simson (2005), S. 42: Danach ist die tatsächliche Übereinstimmung zwischen Leistungseigenschaften und Kundenanforderungen nur eine von mehreren Determinanten für die Reaktion der Kunden auf individualisierte Angebote. Unter anderem kann dieser Sachverhalt auf diffuse und dem Kunden nicht vollständig bewusste Präferenzstrukturen zurückgeführt werden.

251 Vgl. Schreier (2005), S. 43; Reichwald, Piller (2006), S. 144; Kreuzer, Kühn, Michel (2007), S. 402.

252 Vgl. Plinke (2000), S. 45 ff.; Schreier (2005), S. 42.

lung seiner individualisierten Leistung als komplex wahrnimmt, wirkt sich das negativ auf den wahrgenommenen Gesamtnutzen der Leistung aus.<sup>253</sup>

Kamali und Loker (2002) untersuchen die Auswirkungen der Integration von Kunden in den Gestaltungsprozess individualisierbarer T-Shirts. Sie messen die Kaufintention, die Zahlungsbereitschaft und die Zufriedenheit mit dem Gestaltungs- bzw. Auswahlprozess sowie mit der Gesamtleistung bei Testpersonen, die entweder gar keine Individualisierungsmöglichkeiten, ein mittleres oder ein hohes Maß individueller Gestaltungsmöglichkeiten haben. Es zeigt sich, dass die Möglichkeit der Kunden, bei der Leistungsgestaltung individualisierend mitzuwirken, zu einer höheren Kaufabsicht und Zahlungsbereitschaft sowie zu einer höheren Zufriedenheit mit dem Kaufprozess und der Gesamtleistung führt.<sup>254</sup> Zudem ist zu vermuten, dass der eigene Gestaltungsbeitrag, den Kunden zum Design der individualisierten Produkte geleistet haben, diesen eine symbolische Bedeutung verleiht.<sup>255</sup>

Die Studie von Franke und Piller (2004) zeigt, dass die Zahlungsbereitschaft für mit Toolkits selbst gestaltete Uhren erheblich über die Zahlungsbereitschaft für vergleichbare Standardprodukte hinausgeht. Zwar lässt sich ein Teil des ermittelten Nutzenzuwachses auf die bessere funktionale Anpassung der Produkte an die Präferenzen der Testpersonen zurückführen. Die Untersuchung gibt jedoch Raum für die Vermutung, dass hinter der gemessenen höheren Zahlungsbereitschaft Nutzenkomponenten stehen, die die Autoren mit Stolz auf den eigenen Leistungsbeitrag und mit der Wahrnehmung von Einzigartigkeit in Bezug auf das Leistungsobjekt umschreiben. Im Zusammenhang mit dem Prozess der Leistungskonfiguration weisen Franke und Piller (2004) auf mögliche Freude am Gestaltungsprozess als positiven und z. B. den Zeitbedarf des Kunden als negativen Nutzenaspekt hin.<sup>256</sup>

Schreier (2005) greift diese Nutzenfacetten auf. Er untersucht den Zusammenhang zwischen dem Zusatznutzen Toolkit-individualisierter Konsumprodukte (Handycover, T-Shirts, Schals) gegenüber Standardprodukten mit funktionalen und psychologischen Nutzenfacetten. Bei den psychologischen Nutzenfacetten differenziert er objektbezogen zwischen dem Stolz auf den eigenen Leistungsbeitrag und der wahrgenommenen Einzigartigkeit der individualisierten Leistung. Hinsichtlich des Gestaltungsprozesses unterscheidet er zwischen negativen Aspekten wie Zeitbedarf oder Komplexität und positiven Aspekten wie Spaß und Freude an der Gestaltung.<sup>257</sup>

Die Untersuchung weist einerseits nach, dass die Möglichkeit, Produkte selbst und individuell zu gestalten, deutlich höhere Zahlungsbereitschaften auslöst. Andererseits zeigt sich, dass neben dem höheren funktionalen Nutzen der individualisierten Objekte, insbesondere der Stolz auf den eigenen Leistungsbeitrag, aber auch die negativen

---

253 Vgl. Dellaert, Stremersch (2005).

254 Vgl. Kamali, Loker (2002).

255 Vgl. Kamali, Loker (2002), S. 17.

256 Vgl. Franke, Piller (2004), S. 412 f.

257 Vgl. Schreier (2005).

Prozessaspekte und die wahrgenommene Einzigartigkeit einen deutlichen Einfluss auf die Nutzenwahrnehmung der individualisierten Gesamtleistungen haben.<sup>258</sup>

Die vorgestellten empirischen Arbeiten vergleichen selbst zu gestaltende mit standardisierten Leistungsbündeln. Die dabei herausgearbeiteten Nutzenfacetten stellen spezifische Charakteristika individualisierbarer Leistungen dar, die auch unabhängig von der Verwendung bestimmter Toolkits nutzenstiftend wirken können. Im Mittelpunkt der Untersuchungen stehen der Prozess des Selbstgestaltens und die Identifikation mit dem individuellen Produkt. Die entsprechenden Zusammenhänge lassen sich vergleichen mit der Motivation eines Heimwerkers, der ungeachtet des realen Wertes seines Werkstücks Geld und Mühe in sein Projekt investiert, weil er Spaß und Befriedigung bei der Arbeit empfindet. Ebenso hängt sich möglicherweise ein Hobby-Fotograf einen vergrößerten und gerahmten Abzug des selbst in Szene gesetzten Motivs in die Wohnung, weil er sich mit dem Bild identifiziert und stolz ist auf die gelungene Aufnahme.<sup>259</sup> Daran angelehnt bezieht sich das im folgenden Abschnitt abzuleitende Untersuchungsmodell nicht explizit auf Toolkit-basierte Leistungen, sondern allgemein auf individualisierbare Leistungsbündel, wobei die in den empirischen Untersuchungen herausgearbeiteten Nutzenfacetten zugrunde gelegt werden.

## 2.5 Ableitung eines Untersuchungsmodells

Auch die vorgestellten empirischen Arbeiten zu den Nutzendeterminanten bei „Toolkits for User Innovation and Design“ stellen nicht infrage, dass der funktionale Grundnutzen einer individualisierten Leistung wesentlich dazu beiträgt, dass ein kundenindividuell konzipiertes Kaufobjekt für den Abnehmer einen höheren Gesamtnutzen stiftet als eine standardisierte Leistung.<sup>260</sup> Der funktionale oder zweckbezogene Nutzen bezieht sich auf die Leistungsattribute und -eigenschaften, die dem Kunden bei der Inanspruchnahme der Leistung im Hinblick auf die direkte Lösung oder Vermeidung eines Problems bzw. zur Befriedigung eines unmittelbaren Bedürfnisses geboten werden.<sup>261</sup> Die diesbezüglich bessere Anpassung individualisierter Leistungen an die Anforderungen des einzelnen Nachfragers hängt mit der Zielrichtung der Marktsegmentierung und mit der Konzeption von Standardleistungen zusammen, die sich an den Bedürfnissen von durchschnittlichen Kunden im Marktsegment orientieren. Zwangsläufig bleiben dabei Teile des Marktes unbefriedigt. Je heterogener die Bedürfnisse im Marktsegment sind, desto unzureichender erscheint dem einzelnen Nachfrager die Standardleistung.<sup>262</sup> Individualisierbare Leistungen schaffen an dieser Stelle Abhilfe, indem die Eigenschaften an die Vorgaben derjenigen Nachfrager angepasst werden können,

258 Vgl. Schreier (2005), S. 99 ff.

259 Vgl. Franke, Piller (2004), S. 412 f.

260 Vgl. Franke, Piller (2004), S. 412; Schreier, Mair am Tinkhof, Franke (2006), S. 188.

261 Vgl. Schreier (2005), S. 43; Volkmer (2003), S. 65 f. Vgl. zur Unterscheidung zwischen funktionalen und hedonistischem Nutzen auch Park, Jaworski, Mac Innis (1986); Bhat, Reddy (1998).

262 Vgl. Franke, von Hippel (2003).

deren Präferenzen vom Durchschnitt des Marktsegments abweichen. Im Hinblick auf den Nutzen durch die intendierte Inanspruchnahme der Leistung beim Kunden, also den funktionalen oder zweckbezogenen Nutzen, sind individualisierbare Leistungen damit in höherem Maße nutzenstiftend als Standardleistungen.

Zusätzlich zum funktionalen Nutzen verfügen Produkte und Leistungen jedoch auch über psychologische Nutzenfacetten.<sup>263</sup> Sie resultieren aus deren Besitz, dem Gebrauch, der Inanspruchnahme oder aus deren sozialen Eigenschaften. Dabei geht es zunächst um den symbolischen Nutzen, also um den Beitrag, den eine Leistung zur Darstellung der eigenen Person und zu ihrer Distinktion bieten kann.<sup>264</sup> Die subjektiv wahrgenommene Einzigartigkeit individualisierter Leistungen lässt diese in besonderer Weise dazu geeignet erscheinen, Eigenschaften der Person zu kommunizieren, die sie in Anspruch nimmt, und sie dabei zu unterstützen, sich von anderen abzugrenzen.<sup>265</sup> Darüber hinaus konnte bei individualisierten Konsumgütern ein sogenannter „pride of authorship“-Effekt identifiziert werden. Gemeint sind damit der Stolz und die Zufriedenheit einer Person, deren eigener Leistungsbeitrag zu einer von ihr als positiv bewerteten Gesamtleistung geführt hat. Die selbst generierte Emotion leistet einen positiven Nutzenbeitrag und kann entstehen, wenn der Kunde ein als gut wahrgenommenes Ergebnis seinem eigenen Bemühen und Können zuschreibt.<sup>266</sup>

Von den Nutzendimensionen der individualisierten Leistung als Objekt sind weitere psychologische Nutzenkomponenten bei integrativ erstellten Leistungen zu unterscheiden, die den Konfigurations- oder Spezifikationsprozess betreffen. Da Kunden für die Spezifikation individueller Leistungen Gedanken und Zeit aufwenden müssen, kann diese Notwendigkeit zunächst zu einer Belastung des wahrgenommenen Kosten-Nutzen Verhältnisses führen.<sup>267</sup> Der Co-Design-Prozess kann jedoch auch durch intrinsische Motivation beim Kunden positive Emotionen auslösen, wenn der Vorgang der Leistungskonfiguration etwa als herausfordernde und lohnenswerte Aufgabe erlebt wird, die ein Gefühl von Spaß und Freude an der Tätigkeit vermittelt.<sup>268</sup>

263 Vgl. Schreier (2005), S. 43 ff. Der dabei zugrunde gelegte ordinale Nutzenbegriff orientiert sich an der subjektiven Eignung der untersuchten Leistungen zur Befriedigung unterschiedlicher Bedürfnisse. Zum Begriff des ordinalen Nutzens und der historischen Entwicklung des Nutzenbegriffs vgl. Hens, Pamini (2008), S. 8 ff. Die Differenzierung zwischen funktionaler und psychologischer Nutzenebene findet sich auch in der „means-end-theory“. Vgl. Botschen, Thelen, Pieters (1999), S. 41.

264 Levy (1959), S. 118, stellt dazu fest: „People buy things not only for what they can do, but also for what they mean.“

265 Vgl. Kreuzer, Kühn, Michel (2007), S. 402; Meffert (2008), S. 366.

266 Vgl. Franke, Piller (2004), S. 413; Schreier (2005), S. 50; Reichwald, Piller (2009), S. 168.

267 Kaas (1992), S. 9, unterscheidet im Rahmen der Informationsökonomik in ähnlicher Weise zwischen Produktnutzen und Transaktionsnutzen. Der Produktnutzen besteht bei ihm aus Gebrauchsnutzen und Zusatznutzen, der Transaktionsnutzen aus Einkaufserlebnis und Konsumerfahrungen. Obwohl es naheliegend erscheint, wird die Unterscheidung im Rahmen dieser Arbeit nicht direkt übernommen, da es bei Kaas um standardisierte Konsumgüter geht und ein Prozess der Produktspezifikation bei ihm außer Betracht bleibt.

268 Vgl. Reichwald, Piller (2006), S. 144; Schreier (2005), S. 47 ff.; Schreier, Mair am Tinkhof, Franke (2006), S. 189.



Die dargestellten psychologischen Nutzenfacetten spielen nach den empirisch gewonnenen Erkenntnissen bei individualisierbaren Leistungsbündeln eine ebenso bedeutende Rolle für die Nutzenwahrnehmung wie der funktionale oder zweckbezogene Nutzen.<sup>269</sup>

Im Zusammenhang mit individualisierbaren Leistungen findet sich in der Literatur darüber hinaus häufig ein weiterer psychologischer Nutzenaspekt, der in den bisherigen empirischen Untersuchungen zur Leistungsindividualisierung noch nicht berücksichtigt wurde. So weist der Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft bereits 1977 darauf hin, dass sich ein Anbieter statt für eine Individualisierung eher für eine Standardisierung seiner Leistungen entscheiden sollte, sofern Sicherheits- oder Risikoaspekte für die Nachfrager bedeutend sind.<sup>270</sup> Gersch (1995) differenziert den Aspekt weiter aus, indem er Unsicherheit als Teil der kundenseitigen Kosten- und Nutzenwahrnehmung identifiziert. Individualisierbare Leistungen führen danach beim Kunden zu nutzenmindernden Qualitätsunsicherheiten hinsichtlich der Objekteigenschaften, die aus der eingeschränkten Ex-ante-Überprüfbarkeit erwachsen. Weiter ergeben sich aus der Individualisierbarkeit Unsicherheiten im Hinblick auf mögliche, ebenfalls nutzenmindernde Transaktionskosten, die dem Kunden im Laufe des Kooperationsprozesses mit dem Anbieter entstehen können, weil er die Leistungsfähigkeit und das Verhalten seines Vertragspartners im Vorhinein nicht einschätzen kann.<sup>271</sup> Unsicherheit hat also eine objektbezogene und eine prozessbezogene Komponente.

Beide Beiträge gehen davon aus, dass mit der Individualisierbarkeit einer Leistung eine erhöhte Kaufunsicherheit einhergeht. An anderen Stellen wird hingegen argumentiert, dass die Individualisierung nicht etwa zu einer Erhöhung, sondern vielmehr zu einer Verminderung von Unsicherheit führt: Bei Standardleistungen erlebt der Kunde demnach in der Nachkaufphase den Eindruck kognitiver Dissonanz, weil er sich nicht ganz sicher sein kann, ob er nicht auch eine andere Leistung gefunden hätte, die seinen Präferenzen noch besser entsprochen hätte. Die Individualisierungsmöglichkeit gewährleistet nun, dass er eine Leistung erhält, die seine Wünsche exakt erfüllt.<sup>272</sup> Der Kunde kann sich nach dieser Sichtweise bei individualisierbaren Angeboten bezüglich der optimalen Anpassung der Leistungseigenschaften an seine Präferenzen also sicherer sein als bei Standardleistungen.

Unsicherheit als Nutzenkomponente eines Leistungsbündels hat danach eine Reihe von Subaspekten. Diese ließen sich grundsätzlich auch den beiden vorher genannten objekt- bzw. prozessbezogenen psychologischen Nutzenfacetten zuordnen. Um die

269 Vgl. Schreier (2005), S. 99 f.

270 Vgl. Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft (1977), S. 49.

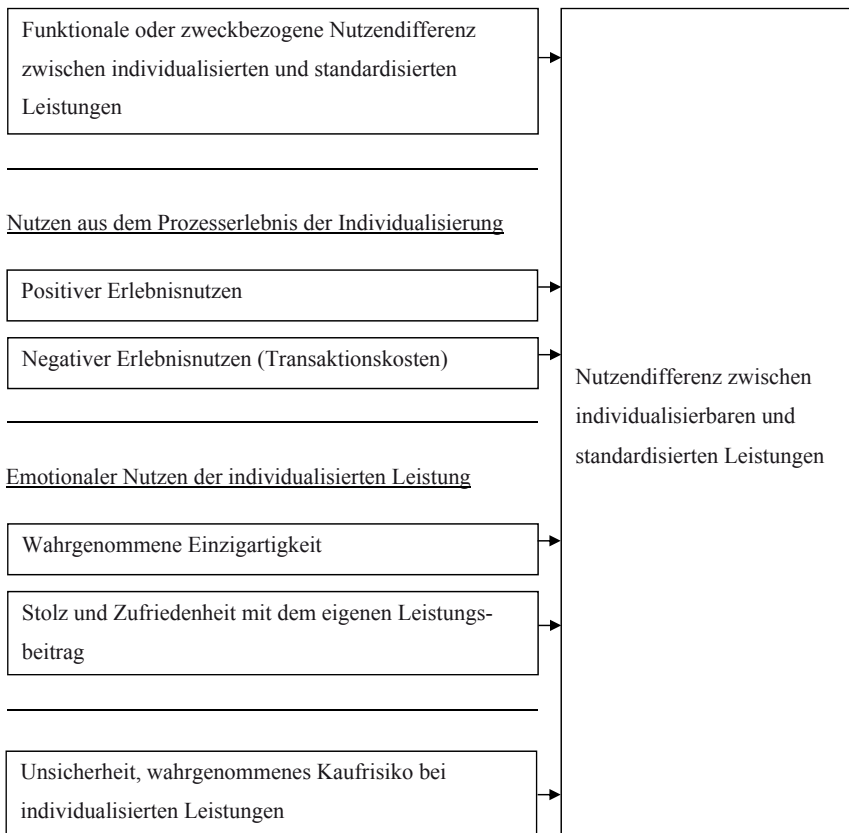
271 Vgl. Gersch, (1995), S. 66 f.

272 Vgl. Reichwald, Piller (2006), S. 194 f.; Piller (2006), S. 116 f. Auch die Integration des Kunden in noch weiter vorgelagerte Wertschöpfungsstufen, z. B. im Rahmen des Innovationsprozesses, kann zur Verminderung von Unsicherheit führen. Durch die Einbindung in den Prozess der Neuproduktentwicklung gewinnen Kunden einen besseren Einblick in die Funktionsweisen, Komponenten und Grenzen eines Produkts. Vgl. Reichwald, Piller (2006), S. 146.

Unsicherheit als Nutzendimension jedoch im Rahmen der weiteren Analyse als eigenständige Messeinheit unterscheidbar zu halten, wird sie auch im Untersuchungsmodell als separater Teilbereich betrachtet.

Das Modell, welches der vorliegenden empirischen Untersuchung der Facetten von Nutzendifferenzen zwischen individualisierbaren und standardisierten Urlaubsreisen zugrunde liegt, hat demnach folgende Form:

Abbildung 5: Facetten der Nutzendifferenz zwischen individualisierbaren und standardisierten Leistungen



Quelle: In Anlehnung an Schreier (2005), S. 43.

Bevor die einzelnen Nutzendimensionen nun im Hinblick auf die Nutzendifferenz zwischen individualisierbaren Bausteinreisen und standardisierten Pauschalreisen durch ihre Operationalisierung messbar gemacht werden, stellt das folgende Kapitel zunächst die beiden Angebotsformen touristischer Leistungsbündel vor und grenzt sie gegeneinander ab.

Individualisierung touristischer Leistungsbündel  
Nutzenfacetten der kundenspezifischen Gestaltung  
online buchbarer Reisen

Klopp, W.

2014, XVII, 218 S. 15 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04570-8