

Technische Universität Chemnitz
Philosophische Fakultät
Fachgebiet Sport
Sportwissenschaft III – Sportsoziologie/Sportökonomie



Magisterarbeit

Thema:

Kundenindividuelle Turnschuhe – Individualisierung, Mass Customization und Kundenwünsche

- Theoretische Grundlagen und empirische Befunde -

eingereicht von: Bettina Sewart
geboren am: 29.08.1979 in: Zschopau

Matrikelnummer: 22198
Sportwissenschaft / Betriebswirtschaftslehre

Abgabetermin: 01. November 2003

Betreuer: Prof. Dr. Ansgar Thiel

I. Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	6
1.1 Problemstellung.....	8
1.2 Forschungsstand und Praxisbezug.....	9
1.3 Vorgehensweise.....	12
1.4 Begründung der Themenwahl und Fragestellung der Arbeit.....	14
2. Grundlagen und Hintergründe der individuellen Marktbearbeitung.....	16
2.1 Ursachen der Individualisierung aus Nachfragersicht.....	17
2.2 Ursachen der Individualisierung aus Anbietersicht.....	21
2.3 Individualmarketing - eine terminologische Abgrenzung des Analysegegenstandes.....	28
2.4 Theoretische Verortung der Individualisierung im Marketing.....	30
2.4.1 Individualisierung in einem strategischen Kontext des Marketings.....	30
2.4.2 Individualisierung in einem operativen Kontext des Marketings.....	35
2.4.3 Interaktion und Integration.....	36
2.4.4 Leistungsindividualisierung.....	37
3. Mass Customization als Untersuchungsgegenstand.....	39
3.1 Abgrenzung, Definition und Charakterisierung der Mass Customization..	39
3.2 Die Mass Customization Strategie.....	41
3.3 Vorteile der Mass Customization.....	45
3.4 Ansätze zur Umsetzung der Mass Customization.....	47
3.5 Die Wertkette der Mass Customization.....	50
3.6 Kritische Wertung der Mass Customization.....	51
4. Kundenwünsche und individuelle Turnschuhe	54
4.1 Abstrakte Kundenwünsche - Kaufmotive.....	56
4.2 Mittelmäßig abstrakte Kundenwünsche - Bedürfnisse.....	58
4.3 Konkrete Kundenwünsche – Erwartungen, Anforderungen und Kaufkriterien.....	64
5. Zusammenfassung des Theorieteils und Generierung der Leitfragen.....	67
6. Methodologie.....	73
6.1 Qualitative Forschungsansätze.....	73
6.2 Methode der Datenerhebung und Datenauswertung.....	74
6.2.1 Das problemzentrierte Interview als Befragungsmethode.....	75
6.2.2 Auswertung der Interviews.....	78
6.3 Die Auswahl der Befragten und die Durchführung der Interviews.....	79

6.4 Zusatzinformationen zu den Interviews.....	83
7. Ergebnisdarstellung und Auswertung.....	86
7.1 Ergebnisse zu Leitfrage 1.....	87
7.2 Ergebnisse zu Leitfrage 2.....	98
7.3 Ergebnisse zu Leitfrage 3.....	104
8. Schlussbetrachtung.....	110
Literaturverzeichnis.....	117
Erklärung	
Danksagung	
Thesen	
Anhang	

II. Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Ausg.	Ausgabe
Bd.	Band
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	dass heißt
Dr.	Doktor
dt.	deutsch
E-Mail	Electronic Mail ¹
etc.	et cetera
f.	folgend
ff.	folgende
Hrsg.	Herausgeber
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologien
Jg.	Jahrgang
Nr.	Nummer
o.V.	ohne Verfasser
Prof.	Professor
S.	Seite
u.	und
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

¹ Elektronischer Daten- und Nachrichtenaustausch über Computernetze

III. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Neue Marktanforderungen bedürfen veränderter Leistungsanforderungen..	25
Abb. 2: Individualisierung im Marketing.....	28
Abb. 3: Strategische Optionen der Marktbearbeitung.....	33
Abb. 4: Modell der Leistungsindividualisierung im Mass Customized Marketing.....	44
Abb. 5: Konzeptionen der Mass Customization.....	47
Abb. 6: Wertkette der Mass Customization.....	50
Abb. 7: Logik der Mass Customization.....	53
Abb. 8: Kundenwünsche als umfassendes Konstrukt.....	56
Abb. 9: Hierarchie menschlicher Bedürfnisse nach Maslow.....	61
Abb.10: Gestaltungsbereiche der Produktpolitik nach Leistungsbereichen.....	64
Abb.11: Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews.....	77
Abb.12: Superga 2750.....	92
Abb.13: Pyramide der verschiedenen Turnschuhträger-Typen ²	87

² Diese Abbildung befindet sich im Anhang.

1. Einleitung

Turnschuhe als kundenindividuelle Massenprodukte? Auf den ersten Blick ein Wortpaar, das nicht zusammenzupassen scheint. „Mass Customization“³ ist der englische Ausdruck für die kundenindividuelle Massenproduktion und setzt sich aus „Mass Production“ und „Customization“ zusammen. Dabei steht „Customization“ für die individuelle Anpassung der Leistungen an die Anforderungen der Nachfrager. Ziel der Mass Customization ist die Ausrichtung der Leistungen an den Anforderungen einzelner Kunden durch kostengünstige Produktion.⁴ Eine differenzierte Marktbearbeitung und die Auseinandersetzung mit den individuellen Wünschen und Bedürfnissen von Kunden stellen heutzutage für Unternehmen relevante Probleme dar. Verschärfte Wettbewerbsbedingungen, verändertes Nachfrageverhalten und technologische bzw. informationstechnologische Fortschritte machen eine intensivere Orientierung der Anbieter an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden möglich und notwendig. Theorie und Wirtschaftspraxis fordern seit geraumer Zeit deshalb eine stärkere Markt- bzw. Kundenorientierung.⁵ Die intensivste Form der Kundenorientierung stellt das Eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse einzelner Kunden dar, die bisher hauptsächlich auf das Prinzip der Einzelfertigung beschränkt war. Ziel der Einzelfertigung ist „die Herstellung von einzelnen, maßgeschneiderten Leistungen (Unikate)“.⁶ In der Vergangenheit führte der Weg zum dauerhaften Erfolg eines Unternehmens über besonders hohe Qualität, schnelle Lieferfähigkeit oder große Varietät der Produkte bzw. Leistungen oder auch über besonders niedrige Kosten. Noch vor wenigen hundert Jahren wurde nahezu jedes Produkt maßgefertigt. Die Massenproduktion musste noch erfunden werden. Mit ihr kam die Standardisierung der Produkte, die Herstellung riesiger Produktionsmengen und damit auch die Entfremdung vom Kunden und dessen Wünschen. Heute sind Kriterien wie hohe Qualität, schnelle Lieferung, Varietät der Produkte und niedrige Kosten nicht unwichtig geworden, aber es sind zwei entscheidende hinzugekommen: Individualität der Produkte und mehr Kundennähe. Die Vorstellung eines einzigen,

³ Der Begriff der Mass Customization (kundenindividuelle Massenproduktion) geht auf Davis (1987, S. 169) und Pine (1993) zurück.

⁴ Vgl. Reiß/Beck 1995, S. 32

⁵ Vgl. Schnäbele 1997, S. 1ff.

⁶ Schnäbele 1997, S. 1

homogenen Marktes gilt nicht mehr. Heute ist die Verschiedenheit gefragt. Wie bringt man die Vorteile der Massenproduktion mit dem Streben des Marktes nach kundenindividuellen Produkten in Übereinstimmung? Die Lösung heißt Mass Customization. Bei dieser Mischstrategie können Dienste und Produkte so flexibel gestaltet werden, dass die Vorteile der Massenproduktion mit denen der Einzelfertigung verbunden werden können. Wiegran und Koth vergleichen das moderne Wirtschaftsleben mit der Natur. Sie ziehen als Vergleich für den heutigen Überlebenskampf mancher Unternehmen die Darwinsche Theorie über die Variation und die Selektion heran. Inhalt der Theorie ist, dass die Arten zufällig Variationen entwickeln. Nur einige eignen sich für das Weiterleben und werden selektiert. „Nur die, die sich schnell den neuen Herausforderungen stellen, werden überleben.“⁷ Die Autoren warnen davor, die Chance, eine „firma.nach.maß.“ zu werden, d. h. ein Unternehmen, das die Ideen der Kunden direkt in die Produktgestaltung mit einbezieht, nicht zu nutzen. Die Selektion wird nicht durch die Konkurrenten, sondern durch die Kunden vorgenommen. Unternehmen müssen folglich das personalisierte Ansprechen von Kunden, ein intensiveres Kundenbindungsmanagement und die Miteinbeziehung des Kunden als Entwicklungshelfer praktizieren. Vielschichtige Veränderungen bewirkten den Umschwung vom Massenmarketing hin zum Einzelkundenmarketing. Die Differenzierung der Produkte und Leistungen gegenüber der Konkurrenz durch Preis- und Qualitätsmerkmale wird für Unternehmen zunehmend schwieriger, aber umso erforderlicher.

⁷ Wiegran/Koth 2000, S. 7

1.1 Problemstellung

Durch die veränderten Marktanforderungen und den erhöhten Wettbewerbsdruck sehen sich viele Unternehmen gezwungen, ihre Kundenbeziehungen neu zu gestalten. Drei zentrale wettbewerbsstrategische Herausforderungen sind Hintergrund der neuen zentralen Rolle des Kunden in der Wertschöpfung:

- Der Innovationswettbewerb, ausgelöst durch die zunehmende Dynamik der Wirtschaft, erfordert eine ständige Anpassung und Aktualisierung des Leistungsprogramms.
- Der steigende internationale Wettbewerb verlangt nicht nur Kostenvorteile, sondern auch hohe Qualität, technologischen Vorsprung und schnellen Lieferservice.
- Eine Veränderung des Konsumentenverhaltens bedingt die Auflösung der standardisierten Massenmärkte durch steigende Individualisierung und Heterogenisierung der Nachfrage.⁸

Im Rahmen dieser Arbeit sollen die Kundenwünsche an kundenindividuelle Turnschuhe im Sport als auch im Alltag erforscht werden und das Vorhandensein eines latenten Bedürfnisses nach Individualisierung. Warum ausgerechnet Turnschuhe?⁹ Sportprodukte und Sportbekleidung erleben gegenwärtig einen Boom. Mode ist ein Indikator der gesellschaftlichen Befindlichkeit, gilt als Spiegelbild der Zeit und dient der Selbstfindung des modernen Individuums.¹⁰ Wir leben in einer Zeit unsicherer wirtschaftlicher Verhältnisse. Diese Umstände bedingen das erhöhte Bedürfnis nach Stabilität und Sicherheit. Sport kann dabei als Zufluchtsort dienen und beinhaltet Potentiale, die zur erfolgreichen Lebensführung und zur aktiven Selbstgestaltung beitragen können. Die einschlägige Literatur spricht von einer zunehmenden Versportlichung des Alltags und der Entsportung des Sports. Sportspezifische Symbole haben einen festen Platz in der Mode, in der Werbung und in den Massenmedien eingenommen. Die Bedeutung und die gesellschaftliche Wertschätzung des Sports und des trainierten Körpers sind gestiegen und damit auch der Einfluss und die Bedeutung des Sportbekleidung.

⁸ Vgl. Piller 2001, S. 47

⁹ Der Begriff Turnschuhe soll in dieser Arbeit synonym mit dem Begriff Sportschuhe oder Sneakers (in den USA für Sportschuhe) oder Trainers (in Großbritannien für Turnschuhe) verstanden werden. (Vgl. Mahony/Braddock 2002)

¹⁰ Vgl. o.V. 2002a, Branchenbericht Freundin, S. 4

Im Rahmen der Ausarbeitung wird sich nur auf den Konsumgütermarkt bezogen. Dieser ist in Abgrenzung zum Investitionsgütermarkt der Markt, auf dem der Nachfrager einem privaten Haushalt angehört. Das Konsumgütermarketing ist ein zentraler Bereich, da es sich auf die Befriedigung fundamentaler physiologischer, psychischer und sozialer Bedürfnisse richtet.¹¹ Diese Aktivitäten der Bedürfnisbefriedigung gelten als ‚Endzweck‘ allen Wirtschaftens.

1.2 Forschungsstand und Praxisbezug

Nachfolgend soll der Forschungsstand in den einzelnen Teilbereichen dieses Themengebietes vorgestellt werden. Dabei erhebt diese Darlegung keinen Anspruch auf Vollständigkeit. An dieser Stelle sollen nur die für diese Arbeit relevanten und analysierten wissenschaftlichen Beiträge dargestellt werden.

In den letzten Jahren beschäftigte sich die Marketingwissenschaft verstärkt mit der Kundenorientierung. Diese Marketing-Perspektive dient dem Aufbau langfristig profitabler Kundenbeziehungen und wird gekennzeichnet durch die zunehmende Hinwendung zu Einzelkunden. Die Forschung im Bereich des Beziehungs-Marketings steht noch am Anfang. Die neuere Marketingforschung behandelt verstärkt die Geschäftsbeziehungen und Konzepte des einzelkundenorientierten Marketing. Dazu zählen unter anderem das Customer Relationship Marketing und das Mass Customized Marketing. Zum Thema Individualisierung aus soziologischer Sicht gelten vor allem die Beiträge von Beck und Beck-Gernsheim als richtungsweisend. Die Autoren thematisieren die Individualisierungsdebatte und beschreiben die einzelnen Formen der Individualisierung. In dieser Arbeit werden vor allem die Ausführungen von Frank Piller, Peter Schnäbele, Joseph B. Pine, Paul Zipkin, James H. Gilmore und Volker G. Hildebrand herangezogen. Zum Mass Customized Marketing liegt bereits eine Vielzahl theoretisch fundierter wissenschaftlicher Arbeiten vor. Als Wegbereiter der Mass Customization gelten Joseph B. Pine II und Stanley M. Davis. Auf Davis geht der Begriff „Mass Customization“ zurück. Viele wissenschaftliche Beiträge zur kundenindividuellen Massenproduktion sind positiv gestimmt und diskutieren deren Vorzüge. Neuere Arbeiten hinterfragen diese Vorteile und die Erfolgspotentiale der Mass Customization zunehmend und weisen kritisch auf die meist schwierige Umsetzung einer Mass Customization in der Praxis hin.¹²

¹¹ Vgl. Becker 1998, S.702

¹² Vgl. Zipkin 2001 und 2002, Sailer 2001

Davis und Pine haben das Konzept der Mass Customization vor dem Hintergrund der veränderten Marktbedingungen entwickelt, um den Unternehmen komparative Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.¹³ Auf den Arbeiten von Pine und Davis aufbauend, trieben Autoren wie Piller und Schnäbele die konzeptionelle Fundierung der Mass Customization voran. Die Beiträge von Hildebrand und Schnäbele betrachten die Mass Customization aus einer marketingorientierten Sicht. Frank Piller ist Autor des ersten deutschen Buches zur Thematik und entwirft in seinen Arbeiten konkrete Ansätze zur Umsetzung der Mass Customization aus einer produktionswirtschaftlichen Sicht.¹⁴ Peter Schnäbele entwickelte aufgrund der komplexen Bedeutung individualisierter Marktbearbeitung ein allgemeingültiges Marketingkonzept, das auf einer wissenschaftlichen Marketingperspektive aufbaut und Gestaltungsanweisungen zur Umsetzung der Mass Customization in Unternehmen gibt. Der Autor vermittelt einen theoretischen Überblick über die Besonderheiten eines individuellen Marketings und fundiert die Produktpolitik kundenindividuell massengefertigter Güter. Praxisbezogene Umsetzungsaspekte bezieht er kaum ein. Volker G. Hildebrand liefert eine ausführliche Literaturstudie über Aspekte des Individual-, Beziehungs-, Relationship- und Customized Marketing, dabei unterscheidet er zwischen den transaktionsorientierten Konzepten wie das Relationship Marketing, und den produktbasierten Konzepten wie das Customized Marketing. Der Autor stellt anhand einer empirischen Untersuchung die Erfolgsbedingungen für ein Relationship Marketing und ein Customized Marketing vor (unter letzteres zählt er die Mass Customization). Die Rolle der Informationstechnologie spricht er an und übermittelt einen weiten Überblick über die Individualisierung als strategische Form der Marktbearbeitung. Hildebrand belegt durch die empirische Untersuchung die Vorteilhaftigkeit einer individuellen Marktbearbeitung. Er kritisiert, dass in der Praxis die Informationstechnologie noch mangelhaft zur Unterstützung und Durchführung eines Mass Customized Marketing und eines Relationship Marketing eingesetzt wird und dass die wettbewerbsstrategischen Potentiale dieser Konzepte der kundenindividuellen Marktbearbeitung im Management noch häufig unterschätzt werden.¹⁵ Das Buch von James H. Gilmore und B. Joseph Pine II vereinigt die wichtigsten amerikanischen

¹³ Vgl. Grasmugg/Schoder 2002, S. 130

¹⁴ Kundenindividuelle Massenproduktion: die Wettbewerbsstrategie der Zukunft, München 1998.

¹⁵ Vgl. Hildebrand 1997

Aufsätze zum Thema Mass Customization und Personalisierung im Internet. Dabei stammen die Artikel aus teilweise 10 Jahre alten Harvard Business Review Classics, der Inhalt ist allerdings zeitgemäß.

Die informationstechnischen Mittel des Electronic Business¹⁶ und das World Wide Web machen die Umsetzung der kundenindividuellen Massenproduktion in der Praxis möglich. Allerdings kann das erklärte Ziel der Mass Customization, einen im Vergleich zu einem Standardprodukt wenig höheren Preis für das kundenindividuelle Produkt zu erreichen, noch nicht immer realisiert werden. Vorreiter der praktischen Umsetzung der kundenindividuellen Massenproduktion von Sportschuhen sind die Unternehmen Adidas und Nike. Der Marktführer Nike nutzt das Internet¹⁷, um weltweit eine Auswahl an Sportschuhmodellen anzubieten, die in Farbe, Material und durch Beschriftung mit persönlichem Slogan individualisiert werden können.¹⁸ Adidas wirbt auf seiner Internetseite mit dem Werbespruch: „You can't have my shoes, go build your own!“¹⁹ Da die Turnschuhe zur Bekleidung gehören und die Kleidung einen Hauptbereich der Mode darstellt, soll auf das Thema Mode kurz eingegangen werden. Mit dem Thema Mode beschäftigen sich verschiedene Wissenschaftsbereiche jeweils mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Nachfolgend soll aufgrund der Komplexität des Gegenstandes nur überblickartig auf die Wissenschaftsdisziplinen und deren Beitrag zum Phänomen Mode Bezug genommen werden. Diese Arbeit bezieht die Sicht der Soziologie, der Psychologie und der Ökonomie hinsichtlich der Erklärung der Mode und damit der Bekleidung ein. Die Soziologie beschäftigt sich mit der Erklärung des Phänomens Mode, insbesondere der Kleidung. Aus der Soziologie stammen die meisten moderelevanten Beiträge. Die Psychologie der Mode beschäftigt sich vor allem mit dem Erleben und Verhalten in bezug auf Kleidung. Dabei wird auf die Wirkungen der Mode, besonders von Bekleidungsmode, auf das Erleben von Menschen eingegangen. Die Psychologie liefert die theoretisch fundiertesten Beiträge zur Mode. Zu dieser Arbeit trägt die Psychologie Erklärungen der Motive, also der Beweggründe, sich zu kleiden, bei. Die

¹⁶ „Electronic Business“ meint den Handel im und durch das Internet (Webpages, Bestellungen im Internet)

¹⁷ Vgl. www.nikeid.com

¹⁸ Eine höchst erfolgreiche Anwendung der Mass Customization im Bereich der Bekleidung ist das PersonalPair-Programm von Levi Strauss. Das Unternehmen bietet bereits seit 1994 in den USA, Kanada und Großbritannien maßbeschnittene Damenjeans zu einem geringen Aufpreis gegenüber vergleichbarer Konfektionsware an.

¹⁹ Vgl. www.adidas.com, Übersetzung: « Meine Schuhe kannst Du nicht haben, mach´ Dir Deine eigenen ! »

Ökonomie sieht die Mode unter volkswirtschaftlichen Aspekten, in den einzelnen Wirtschaftsbereichen als planbare Strategie und auch im Marketing als relevantes Forschungsthema. Die Aufgabe des Mode-Marketings besteht nach Hermanns/Hertel/Wissmeier darin, das Moderisiko durch eine Prognose der Modeakzeptanz zu verringern.²⁰ In Bezug auf die Turnschuhmode sind vor allem die Beiträge von Bieber und Steele hervorzuheben. Die Sportkultur und deren gesellschaftliche Tragweite, damit sind deren Auswirkungen auf andere kulturelle Bereiche wie Mode, Musik, Film und Neue Medien gemeint, wird mittlerweile von Bette, in Anlehnung an Lumanns Theorie sozialer Systeme, zu einem eigenständigen gesellschaftlichen Teilbereich erhoben.

Bei der Erforschung und Untersuchung menschlicher Bedürfnisse und Erwartungen gegenüber Produkten dient die Motivationspsychologie als Untersuchungsgrundlage. Sie beschäftigt sich heute mit dem Verhalten in spezifischen Feldern oder gar mit einzelnen Motiven, wie Angst, Leistung, Aggressivität etc. Eine Motivationstheorie, die das Verhalten auf dem Markt universell erklärt, existiert nicht, da in verschiedenen Situationen und Produktbereichen unterschiedliche Mechanismen wirksam werden. Die Maslowsche Bedürfnispyramide aus der humanistischen Psychologie bietet eine der wenigen geschlossenen Klassifikationen von menschlichen Bedürfnissen. Eine Konzeption der Kundenwünsche als umfassendes Konstrukt liefert Laß.²¹ Er geht dabei auf die verschiedenen Abstraktionsebenen der Kundenwünsche ein. Die Begründung einer derartigen Konzeption ergibt sich aus der Aktualität der Problematik und aus der Wichtigkeit der Kundenwünsche für das Marketing. Der Autor sieht den Kern der Analyse von Kundenwünschen in der Erforschung der Ziele, die Konsumenten bei dem Kauf von Produkten verfolgen.²²

1.3 Vorgehensweise

Der theoretische Teil, der Kapitel 2 – 5 umfasst, behandelt die Grundlagen und Hintergründe einer Individualisierung der Marktbearbeitung und der Mass Customization. Dabei werden diese in einen theoretischen Kontext eingeordnet. Der Schwerpunkt liegt auf der Leistungsindividualisierung sowie individuellen Anbieter-

²⁰ Vgl. Hermanns/Schmitt/Wissmeier 2000, S. 28

²¹ Vgl. Laß 2002

²² Vgl. Laß 2002, S. 7

Nachfrager-Beziehungen. Der Darstellungsdruck, sich als einzigartige Person zu stilisieren, nimmt gegenwärtig offenbar zu. Deshalb sollen u.a. folgende Fragestellungen beantwortet werden: Besteht ein Bedarf an Individualität, ein Wunsch, sich als einzigartig zu stilisieren und dies zum Ausdruck zu bringen? Welche Rolle spielt dabei der Sport und die Sportkleidung? Welche gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Veränderungen bedingen eine Entwicklung der Mass Customization? Was heißt Mass Customization? Haben Sport und Turnschuhe für die Gesellschaft eine Bedeutung? Bestätigen sich durch das Tragen von Turnschuhen individuelle Welten, werden durch sie Distinktionsprofile bereitgestellt und Kommunikationsformen geschaffen? Kann ein starker Einfluss der Sportkleidung auf die Mode nachgewiesen werden?

In **Kapitel 2** wird die Entwicklung des Marketings vom Massenmarketing zum Individualmarketing beschrieben. Dabei werden kurz entscheidende Entwicklungsphasen des Marketing erläutert, und es wird auf allgemeine Tendenzen in Gesellschaft und Wirtschaft eingegangen.

In **Kapitel 3** erfolgt die begriffliche und inhaltliche Präzisierung der Mass Customization. Auf die produktionstechnische Umsetzung der Mass Customization im Unternehmen wird nicht im Detail eingegangen, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit dem umfassenden Konstrukt der Kundenwünsche. Dabei wird vor allem auf die Kaufmotive, Bedürfnisse und Ansprüche der Konsumenten an Produkte eingegangen. In diesen Kontext wird die Bedeutung und Stellung von Turnschuhen in der Gesellschaft eingeordnet.

In **Kapitel 5** wird der Theorieteil der Arbeit zusammengefasst, und es werden die Leitfragen für die empirische Untersuchung generiert. Die aus dem Theorieteil sich ergebenden Schlussfolgerungen sollen durch den sich anschließenden empirischen Teil der Arbeit überprüft werden.

Inhalt von **Kapitel 6** ist die Beschreibung der für die empirische Untersuchung angewandten Methoden. Dabei wird das problemzentrierte Interview, die Auswahl der Befragten und die Interviewdurchführung und –Auswertung erläutert. Eine kundenindividuelle Massenproduktion von Turnschuhen kann nur durchgeführt werden, wenn relevante Kundenbedürfnisse angesprochen und befriedigt werden.

Kapitel 7 stellt die Untersuchungsergebnisse der empirischen Arbeit vor und wertet sie aus. Mit der empirischen Untersuchung werden die Kundenwünsche, die Motive,

Bedürfnisse und Anforderungen an kundenindividuelle Turnschuhe untersucht. Inhalt des empirischen Teils ist es, die Existenz von Spezialisierungserscheinungen, d.h. von Bestrebungen und Wünschen der Konsumenten nach Individualisierung, bei Turnschuhen nachzuweisen. Die im empirischen Teil u.a. zu erforschenden Fragen sind folgende: Können individualisierte Turnschuhe einen Beitrag dazu leisten, sich als einzigartiges Individuum darzustellen oder wollen Konsumenten lieber von der Stange kaufen? Übernehmen Turnschuhe tatsächlich Funktionen der Selbstdarstellung, der Selbstverwirklichung? Sind Konsumenten bereit „ausgetretene Konsumpfade“ zu verlassen und die angebotene Individualisierung anzunehmen? Außerdem ist von Interesse, welche Motive ein Konsument für den Kauf von Turnschuhen hat und ob die These von der Versportlichung der Gesellschaft bestätigt werden kann.

Im Anschluss an die Erforschung der Kundenwünsche liefert **Kapitel 8** eine Zusammenfassung der theoretischen und empirischen Ergebnisse, die darlegen, ob durch eine kundenindividuelle Massenproduktion Kundenwünsche angesprochen werden und Kundenbedürfnisse befriedigt werden können. Es erfolgt eine kritische Wertung der Arbeit und ein Ausblick auf die Zukunft einer Mass Customization von Turnschuhen.

1.4 Begründung der Themenwahl und Fragestellung der Arbeit

Das Thema der Arbeit – „Kundenindividuelle Turnschuhe: Individualisierung, Mass Customization und Kundenwünsche“ - ist höchst aktuell. In der neueren Marketing-Literatur tritt der Begriff "Individualisierung der Konsumenten" immer häufiger auf. Die Problematik der Arbeit ist bisher noch nicht oder kaum untersucht worden. Mit der Individualisierung von Konsumenten ist die zunehmende Differenzierung in Bezug auf ihr Konsumverhalten gemeint. Ausgehend von der Erkenntnis, dass eine Nachfrage nach kundenindividuellen Turnschuhen weitestgehend von den Bedürfnissen der Konsumenten abhängt, findet das Thema seine Berechtigung. Ein allgemeiner Bedeutungswandel ist offensichtlich: Sportkleidung und vor allem Turnschuhe findet man überall, nicht mehr nur primär auf Sportplätzen oder in Turnhallen. Insbesondere Turnschuhe treten anscheinend immer mehr in den Dienst der Selbstdarstellung.²³ Dies impliziert einen Wandel von dem Grundbedürfnis nach

²³ Vgl. Rittner 1992, S.110

Bekleidung zu einem individuellen Bekleidungsproblem. Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen in Gesellschaft, Technik und Wirtschaft ist dieses Thema besonders aufschlussreich und herausfordernd zugleich.

Die zentrale Fragestellung soll konkretisiert werden und lautet wie folgt:

Entspricht eine kundenindividuelle Massenproduktion von Turnschuhen den Kundenwünschen? Unter welchen Bedingungen wird eine Mass Customization von Turnschuhen durch den Kunden akzeptiert? Kann eine Individualisierung von Turnschuhen einen Beitrag für das Streben nach Individualität der Konsumenten leisten? Deshalb soll es die Aufgabe der empirischen Untersuchung sein, Kundenwünsche in Bezug auf kundenindividuelle Turnschuhe und eine erfolgversprechende Umsetzung sowie Möglichkeiten zur Erhöhung der Akzeptanz der Mass Customization herauszufinden.

2. Grundlagen und Hintergründe der individuellen Marktbearbeitung

„Sportswear wird edel und Mode wird trainingstauglich. Gemischt wird nach Geschmack, getragen alles überall.“ So lautet eine Überschrift der Zeitschrift Glamour. Vorgestellt wird die Mode für den Sommer 2003: sportlich und stylish.²⁴ Die Zeitschrift Allegra titelt: „Anpiff! Sportswear liegt ganz klar in Führung. Der Sieger der Saison steht damit fest.“²⁵ Überall liegt die sportliche Mode ganz vorn. Dabei drängen sich Modefirmen wie Dolce&Gabbana in die Welt des Sports und die Sportartikel-Konzerne wie Nike und Adidas werden zunehmend zu Lifestyle-Marken. Das jugendlich-sportliche Image wird von Luxuskonzernen aufgegriffen, um an den sportiven Trend der Mode anzuknüpfen. Die Anbieter sportlicher Freizeitmode verzeichnen eine Art Sonderkonjunktur, der Markt für klassische Damen- und Herrenmode schrumpft jedoch.²⁶ Die Einzelhandelsumsätze im Bereich des Sportes beliefen sich im Jahr 2002 nach den Zahlen des Statistischen Bundesamtes auf rund 8,8 Mrd. Euro. „Der Handel investiert massiv in Sport-Konzepte.“²⁷

Eine Ausrichtung nach Erfordernissen und Bedürfnissen des Kunden als Leitsatz des Marketing ist für Unternehmen überlebenswichtig geworden. Mass Customization von Turnschuhen²⁸ bietet dabei eine Lösung, verbindet die aktuellen Entwicklungsströme und könnte ein Schritt zur Erhöhung der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit sein: Individualität auf Bestellung, Fertigung nach eigenen Wünschen bei Preisen fast wie für ein standardisiertes Massenprodukt.

Nachfolgend soll auf die Gründe der Individualisierung, auf Entwicklungstendenzen im Marketing und in der Gesellschaft eingegangen werden. Dabei wird insbesondere der steigende Trend zur Individualisierung näher betrachtet, da in ihm die Existenzberechtigung der Mass Customization liegt.

²⁴ Freitag 2003, S. 128

²⁵ Petereit/Bredehorst/Knels 2003, S. 55

²⁶ Vgl. o.V. 2002a, Branchenbericht Freundin, S.19

²⁷ o.V. 2002a, Branchenbericht Freundin, S. 20

²⁸ Gemeint sind nicht nur Schuhe, die beim Sport, sondern auch im Alltag getragen werden.

2.1 Ursachen der Individualisierung aus Nachfragersicht

Der folgende Abschnitt soll verdeutlichen, dass die gesellschaftlichen Wandlungen, die ökonomischen Entwicklungen und die technologischen Errungenschaften sich auf das Nachfrageverhalten auf dem Konsumgütermarkt auswirken. Dabei wird erläutert, warum es zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit individuellen Bedürfnissen der Kunden kam. Das Vorhandensein eines Käufermarktes wird hier als gegeben vorausgesetzt. Zunächst erfolgt die Charakterisierung des Käuferverhaltens. Danach soll ein Überblick über die Entwicklung der Käuferverhaltensforschung gegeben werden und damit verbunden eine Erläuterung der verschiedenen Ansätze zur Erforschung der Prozesse, die in einem Käufer vor, während und nach dem Kauf ablaufen. Der Überblick beginnt ab den 60er Jahren. Abschließend werden aktuelle Tendenzen des Käuferverhaltens und die für die Untersuchung relevanten Entwicklungstendenzen im Rahmen des gesellschaftlichen Wertewandels vorgestellt.

Die Begriffe Kauf und Konsum bzw. Käufer und Konsument wurden lange Zeit synonym verwendet. Der Kauf ist allerdings keine notwendige Voraussetzung des Konsums. Der Konsum kann auch durch beispielsweise eigenproduzierte, geborgte oder geschenkte Güter stattfinden. Das Käuferverhalten stellt einen relativ neuen Forschungsbereich dar. Das Konsumverhalten, das die Bedürfnisbefriedigung durch Nahrungsaufnahme beinhaltet, ist so alt wie die Menschheit und setzte historisch gesehen, nicht immer schon einen Kauf voraus.²⁹ Das Konsumentenverhalten wird in das Kaufverhalten privater Haushalte und in das organisationale Kaufverhalten gegliedert und stellt den wohl am besten untersuchten Bereich menschlichen Lebens dar. Der Kauf ist ein zeitlich begrenzter Abschnitt im Konsumprozess. In der Marketingwissenschaft bildeten sich unterschiedliche Perspektiven zur Erforschung des Konsum- bzw. Kaufverhaltens heraus. Die konsumtheoretische Position befasst sich mit dem Bereich Konsum, wobei unternehmensrelevante und kaufbezogene Handlungen den Schwerpunkt darstellen. Die verbraucherzentrierte Marketingforschung beschäftigt sich hauptsächlich mit der Nachkaufphase, die für die Kundenzufriedenheit wichtig ist. Die strategische Marketingforschung bildete die Grundlage zur Entstehung des Beziehungs- und Nachkaufmarketings, da die strategische Perspektive der Kundenbindung erhöhte Erfolgspotenziale zusprach.

²⁹ Vgl. Hansen/Bode 1999, S.220f.

Eine zunehmende umweltpolitische Orientierung in der Gesellschaft erweiterte das Konsumverständnis schließlich auf die Entsorgungsphase. Das Konsumentenverhalten umfasst die Auswahl, den Erwerb, die Lagerung und die Verwendung von Produkten. Die dabei im Kunden ablaufenden Prozesse werden in Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufprozesse unterteilt. Die für das Käuferverhalten relevanten psychischen Vorgänge werden in aktivierende und kognitive Prozesse gegliedert. Zu den aktivierenden Prozessen, die das Verhalten antreiben, zählen Emotionen, Motive und Einstellungen. Zu den kognitiven Prozessen, welche der gedanklichen Informationsverarbeitung dienen, gehören die Wahrnehmung, das Lernen, das Entscheiden und das Gedächtnis. Soziale und ökonomische Beziehungen des Käufers wirken beeinflussend auf sein Kaufverhalten. Das individuelle Verhalten des Konsumenten wird durch die Kultur und die soziale Schicht, der er angehört, bedingt, außerdem ist das Verhalten von situationsspezifischen Bedingungen wie Zeitdruck oder Zweck des Einkaufs abhängig.

In den 60er Jahren gewann die Motivationsforschung, die maßgeblich von Ernest Dichter beeinflusst wurde, an Bedeutung.³⁰ Man wandte sich von dem bis dahin vorherrschenden Bild des rationalen Konsumenten ab und zog z.B. Theorien von Sigmund Freud heran. Der rationale Käufer, der vollständige Informationen zur Verfügung hat, trifft seine Entscheidungen so, dass er seinen Nutzen maximiert. Doch auch die Motivationsforschung konnte sich anhand mangelnder intersubjektiver Nachprüfbarkeit nicht durchsetzen.

In der modernen Käuferverhaltensforschung, die ebenfalls in den 60er Jahren begann, bezieht man sich auf verschiedene theoretische Konzepte und empirische Forschungsmethoden. Je nach Fragestellung werden nun geeignete ökonomische, psychologische oder soziologische Forschungsmethoden angewandt. Rahmen vieler unterschiedlicher Ansätze bildet das neobehavioristische S-O-R-Paradigma.³¹ In diesem Modell wird angenommen, dass bestimmte Reize (=Stimuli, z.B. ein Werbespot) auf den potenziellen Käufer (=Organismus) einwirken und gewisse Reaktionen auslösen (z.B. Kauf, Markenwahl).

In den 70er und 80er Jahren war die Konsumentenforschung gemäß Kuß/Tomczak

³⁰ Vgl. Kuß/Tomczak 2000

³¹ S: Stimulus; O: Organismus (= der Käufer); R: Reaktion

der aktivste und dominierende Bereich der internationalen Marketingwissenschaft.³² Ein stärkeres Interesse an den Nachkauf-Prozessen ist erst in den 90er Jahren aufgekommen. Dabei gilt die Aufmerksamkeit der Kundenzufriedenheit, die als Basis für die Entstehung und Festigung einer langfristigen Kundenbindung erachtet wird. In den letzten drei Jahrzehnten vollzog sich ein Wertewandel in der Gesellschaft mit dem Ergebnis einer Individualisierung des Menschen. Wichtige Ursachen für die veränderten Konsumentenbedürfnisse liegen in volkswirtschaftlichen Wandlungen, wie in der Wohlstandsentwicklung und in soziodemographischen Veränderungen. Weiter verursachte der gesellschaftliche Wertewandel, wie die zunehmende Freizeitorientierung und das bipolare Einkaufsverhalten Veränderungen der Nachfrageverhältnisse. Ebenso zählen dazu die sonstigen konsumentenbezogenen Veränderungen, wie das gestiegene Umwelt-, Gesundheits-, Qualitäts- und Servicebewusstsein. Unter anderem bedingten die Ausbreitung des Wohlstands, der Anstieg des Bildungsniveaus, die Frauenbewegung und die Abkehr von Traditionen den Trend zur Vereinzelung. Einerseits kam es zur Singularisierung des Menschen, andererseits zur Pluralisierung der Lebensformen: Single-Haushalte, Ehen ohne Kinder, alleinerziehende Mütter oder Väter, geschieden Ehen etc. Die aus den neuen Lebensumständen und -anforderungen, wie berufliche Mobilität und gesteigerter Leistungsdruck, resultierende Orientierungslosigkeit, Halt- und Geborgenheitssuche gelten als Voraussetzungen für eine zunehmende Hinwendung zu sich selbst und zum eigenen Körper.³³ Sport nimmt eine herausragende Stellung dabei ein, sich als Individuum zu präsentieren, zu ästhetisieren und zu differenzieren. Sport und Fitness gehören mittlerweile zu unserer Gesellschaft und sind fester Bestandteil unserer Freizeit. Die steigende Freizeitorientierung wird dabei als eigentlicher Motor des Wertewandels angesehen.³⁴ Die Entwicklung zu einer Freizeitgesellschaft bedingt wiederum den Individualisierungstrend und beeinflusst die Sportartikelbranche positiv.

Insbesondere im Konsumgüterbereich stehen Unternehmen vor der Herausforderung, der wachsenden Pluralisierung der gesellschaftlichen und individuellen Werte gerecht zu werden.³⁵ Während im Industriegüterbereich die Individualisierung der Leistungserstellung und Problemlösung seit jeher

³² Vgl. Kuß/Tomczak 2000

³³ Vgl. Beck/Beck-Gernsheim 1994, Beck/Sopp 1997, Kneer/Nassehi/Schroer 1997

³⁴ Vgl. Fenner 1999, S.47

³⁵ Vgl. Wüntsche 2000, S. 9

kennzeichnend ist, bedingte der Wertewandel in der Gesellschaft die Individualisierung des privaten Verbrauchs.³⁶ Aus den vorangegangenen Ausführungen wird deutlich, dass eine soziale Fragmentierung bis hin zur Individualisierung, die besonders im Konsum ausgelebt wird, stattfand.³⁷ Hildebrand bezeichnet die in Folge der Individualisierung des Konsums stattfindende Differenzierung der Nachfrage als Herausforderung für das Marketing. Laut Beck/Beck-Gernsheim entsteht der Wunsch und gleichzeitig die Möglichkeit, sich durch Individualisierung von der Masse abzugrenzen.³⁸ Schulze bezeichnet die Individualisierung als „die Ausweitung des persönlichen Bewegungsspielraums“ und stellt fest, dass der Mensch individuell für sich selbst sein will, „zu seinem Privatvergnügen“.³⁹ Die Ansätze der Wissenschaftler wie Beck/Beck-Gernsheim und Schulze verdeutlichen die soziologisch begründete Argumentation der Individualisierung. Die Individualisierung löste auf kollektiver Ebene eine Erhöhung der interindividuellen Heterogenität aus.⁴⁰ Zur Verdeutlichung führen Hansen und Bode die Kleidermode an. Seit den 60er Jahren wandelte sich die bis dahin nahezu uniformierend wirkende Mode in eine Mode, mit der eine Abgrenzung gegenüber anderen möglich ist. Intraindividuelle Heterogenität bedingt das unterschiedliche individuelle Konsumentenverhalten. Der „neue Konsument“ gilt als unberechenbar, sprunghaft und weist je nach Konsumsituation widersprüchliche Verhaltensmuster auf. Im Gegensatz zum „Otto-Normalverbraucher“ strebt der neue Konsument nach Einzigartigkeit. Die interindividuelle und die intraindividuelle Heterogenität dienen dabei der Interpretation konsumrelevanter, sozialer Differenzierung.⁴¹ Die intraindividuelle Heterogenität kennzeichnet unterschiedliche Einstellungen und Verhaltensweisen innerhalb einer Person. Dazu zählen Erscheinungen wie das hybride bzw. vagabundierende Kaufverhalten, das beispielsweise durch das Wechseln zwischen Billig- und Teuerkauf zum Ausdruck kommt. Der Ursprung solchen Verhaltens liegt in dem durch die Suche nach Abwechslung, Erlebnissen und Vielfalt gekennzeichneten Lebens- bzw. Nachfragestil. Allerdings dient die intraindividuelle Heterogenität nicht der Unterscheidung von anderen. Die interindividuelle Heterogenität beschreibt das unterschiedliche Verhalten bzw. die

³⁶ Vgl. Seidl et. al. 2001, S. 19

³⁷ Vgl. Hildebrand 1997, S. 12f.

³⁸ Vgl. Beck/Beck-Gernsheim 1994, S. 16

³⁹ Schulze 2001, S.558

⁴⁰ Vgl. Hansen/Bode 1999, S. 197

⁴¹ Vgl. Schnäbele 1997, S. 17f., Vgl. Hansen/Bode 1999, S. 197

differenzierten Ansprüche mehrerer Personen. Folge ist eine zunehmende Marktsegmentierung, da sich immer differenzierte Ansprüche der Konsumenten ergeben, die in immer schnelleren zeitlichen Abständen wechseln. Individualisierung der Nachfrage wird, ausgehend von den bisher erläuterten Besonderheiten, in Übereinstimmung mit Schnäbele als eine „Zunahme der Unterschiedlichkeit des Konsumentenverhaltens der verschiedenen Konsumenten im Zeitablauf verstanden“.⁴² Konsequenz für das Marketing auf Konsumgütermärkten ist die individualisierte Marktbearbeitung, um der Heterogenisierung der Bedürfnisse der Nachfrager gerecht zu werden. Meffert fordert die Abwendung von standardisierten Massenprodukten für relativ homogene Bedürfnisse hin zu einer Bearbeitung fragmentierter Märkte, die sich durch immer kleinere Zielgruppen mit sich schnell verändernden Bedürfnissen auszeichnen.⁴³ Die Konsumentenbedürfnisse sind der relevanten Literatur zufolge stärker individuell geprägt, sind demzufolge vielfältiger und differenzierter. Die steigende Kritikfähigkeit der Konsumenten erhöht die negativen Auswirkungen von Verfehlungen in der Marktbearbeitung. Konsequenz ist die steigende Bedeutung der unternehmerischen Zielstellungen, die Kundenwünsche zu erfüllen und somit optimale Kundenbindung und Kundenzufriedenheit anzustreben.⁴⁴

2.2 Ursachen der Individualisierung aus Anbietersicht

Marketing wird als die markt- bzw. kundenorientierte Unternehmensführung verstanden und ist zentrale Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Diese Orientierung an den Kundenbedürfnissen und Markterfordernissen ist insbesondere durch den Wandel von Verkäufer- hin zu Käufermärkten bedingt. Jedoch ist Kundenzufriedenheit keine Garantie für Kundentreue. Auch zufriedene Kunden wechseln, da sie nach Abwechslung suchen.⁴⁵ Im Laufe der allgemeinen Marktentwicklung, die die zunehmende Sättigung von Grundbedürfnissen bzw. Grundnutzenprodukten mit sich brachte, müssen die Anbieter verstärkt einen Zusatznutzen bzw. Zusatznutzenprodukte schaffen. Unter Grundnutzen versteht man die technisch-funktionale Basisleistung eines Produktes bzw. einer Problemlösung, wie z.B. bequemes Laufen in Sportschuhen. Zusatzleistungen sind alle

⁴² Vgl. Schnäbele 1997, S. 18

⁴³ Vgl. Meffert 1998, S. 918

⁴⁴ Vgl. Fenner 1999, S.56

⁴⁵ Vgl. Bergmann 1998, S.17

Zusatzeigenschaften, die ein Produkt aufwerten. Dies sind z.B. Produktdesign, Produktverpackung, hervorragender Service. Der wachsende Wettbewerb und stagnierende Märkte sowie die Internationalisierung des Wettbewerbs erfordert eine Differenzierung und Erweiterung der operativen Seite des Marketing-Konzepts.

Die klassischen Massenmärkte und viele der üblichen Marktsegmente der Variantenfertigung werden zunehmend durch eine kundenindividuelle Marktbearbeitung ersetzt. Die Massenproduktion gilt unter Wissenschaftlern wie Meffert und Hildebrand als eintönig und nicht mehr zeitgemäß. Die menschlichen Bedürfnisse nach Abwechslung und nach Selbstverwirklichung sollen mehr in den Vordergrund treten. Die derzeitige Situation der Anbieter ist durch einen verschärften Konkurrenzkampf untereinander gekennzeichnet, durch das Vorhandensein gesättigter Märkte mit oftmals homogenen Produkten, durch die Internationalisierung der Märkte, den Verdrängungswettbewerb, steigende Anforderungen und sinkende Treue der Kunden sowie durch zunehmenden Preisdruck. Neben den oben dargestellten nachfragerseitigen Entwicklungen bedingen diese Gegebenheiten auf der Anbieterseite die Individualisierung der Marktbearbeitung. Der internationale Wettbewerb fordert von den Unternehmen eine differenzierte, kundenspezifische Leistungs- und Produkterstellung. Allerdings darf diese Individualisierung keine Preissteigerung zur Folge haben, sondern muss möglichst Vorteile schaffen, um auf die stärkere Preissensibilisierung der Kunden und den Preiswettbewerb zu reagieren. Diese Veränderungen bringen eine Zunahme an Dynamik und Komplexität der relevanten Umweltfaktoren mit sich. Ab Mitte der sechziger Jahre begann sich die Marktstruktur grundlegend zu verändern. Die bisher von der Angebotsseite dominierten Märkte wandelten sich in Märkte, die von der Nachfragerseite beherrscht wurden. Es vollzog sich der Wechsel von Verkäufer- in Käufermärkte, von der undifferenzierten zur differenzierten Marktbearbeitung.⁴⁶ Die Käufermärkte zeichnen sich im Gegensatz zu den Verkäufermärkten dadurch aus, dass das Angebot größer ist als die Nachfrage. Es entstand der klassische Marketing-Leitsatz: Anbieter sollen danach streben, die Anforderungen, Wünsche und Bedürfnisse der Nachfrager zu erfüllen. Die Aufgabe des Marketings, als Management von Austauschvorgängen und Austauschbeziehungen zu wirken, besteht folglich darin, innerhalb einer Organisation Chancen zu erkennen und zu versuchen, die Lebensqualität der Gesamtgesellschaft

⁴⁶ Vgl. Becker 1998, S. 1f. ; Schnäbele 1997, S. 12

optimal zu verbessern.⁴⁷ Seinen Ursprung hat das Marketing in der Tatsache, dass „der Mensch ein mit Bedürfnissen und Wünschen ausgestattetes Wesen ist.“⁴⁸ Hill und Rieser bezeichnen diese Phase des Marketings als Abnehmerorientierung und kennzeichnen sie als Kern des Marketing.⁴⁹

Anfang der siebziger Jahre entwickelte man die Marktsegmentierung, die die Einteilung des Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte, bzw. in zueinander heterogene Untergruppen bedeutet. Jeder Teilmarkt kann somit gezielt und gesondert mit Marketingaktivitäten bearbeitet werden. Der Individualisierungs- bzw. Differenzierungsgrad der angebotenen Produkte nahm zu. Das Nischenmarketing konzentriert sich im Gegensatz zur Marktsegmentierung auf spezielle Marktlücken, die unattraktiv für Massenanbieter sind. Produkte und Problemlösungen können noch spezieller auf die Kundenwünsche zugeschnitten werden, die Anzahl möglicher Kunden bleibt jedoch gering.

Anfang der achtziger Jahre begann sich die Entwicklung der zunehmenden Individualisierung der Gesellschaft auch im Marketing verstärkt niederzuschlagen. Das kundenindividuelle Massenmarketing wurde problematisiert und die „Entmassung“ der Massenmärkte prognostiziert. Die Zielgruppen wurden immer kleiner und das Direktmarketing entwickelte sich. Unter Direktmarketing versteht man alle marktgerichteten Aktivitäten, die der direkten, individuellen Ansprache und Kommunikation von bzw. mit Zielgruppen dienen.⁵⁰ Zu diesem Zeitpunkt umfasste die Differenzierung von Angebot und Nachfrage lediglich die kommunikative Individualisierung. Dazu kamen die technologischen Errungenschaften, die die datenbankgestützte Marktbearbeitung ermöglichten. Dadurch konnten kundenspezifische Informationen und Daten gespeichert und bearbeitet werden. Das Database Marketing, das computergestützte System zur gezielten Kundenansprache, gilt als der Grundstein einer individuellen Massenmarktbearbeitung, da die Interaktionen zwischen einem Anbieter und einer großen Zahl von Individuen ermöglicht werden. Aus dem Database Marketing und dem Direktmarketing, die als „Urzellen“ prozessgerichteter Individualisierung“ gelten,⁵¹ gingen verschiedene Ansätze hervor. Zwei der bedeutendsten sind der Segment-of-one-Ansatz und das One-to-One-Marketing. Bei dem Segment-of-one-

⁴⁷ Vgl. Kotler 1989, S. 16f.

⁴⁸ Kotler 1989, S. 38

⁴⁹ Vgl. Hill/Rieser 1990, S.12 ff

⁵⁰ Vgl. Becker 1998, S. 583; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994, S.469ff.; Bruhn 1989, S.536f.

Ansatz wird auf die zunehmende Fragmentierung der Märkte mit einer Aufteilung der Märkte in immer kleinere Segmente bis hin zum Individuum („Segment-of-One“) reagiert. Das One-to-One-Marketing versucht, die Kunden zu differenzieren, und anstatt ein Produkt so vielen Kunden wie möglich zur gleichen Zeit zu verkaufen, ist es das Ziel, einem Kunden während des gesamten Beziehungszyklus möglichst viele Produkte und Services zu verkaufen.⁵² Anders als bei der klassischen Variantenfertigung, die dem Kunden verschiedene Produkte zur Auswahl bietet, sind die beiden Ansätze darauf gerichtet, eine systematische Individualisierung der Vermarktungsprozesse zu erreichen.

Die neunziger Jahre brachten den Durchbruch zur „maßgeschneiderten Massenfertigung“ (Mass Customization). Sie ermöglicht die Anpassung an das differenzierte Nachfrageverhalten und an veränderte Marktgegebenheiten. Die produktionstechnologischen Fortschritte erlauben nun die ganzheitliche Individualisierung von Vermarktungsobjekten- und -prozessen⁵³ und die Herstellung großer Mengen individualisierter Produkte, die den Erfordernissen einzelner Kunden entsprechen. Schnäbele bezeichnet diese Entwicklungsrichtung des Marketings als „das Ergebnis eines evolutiv bedingten Intensivierungsprozesses des Marketinggedankens“⁵⁴, welcher nun das Ziel der maximalen Orientierung an den Bedürfnissen des Kunden und die Ausrichtung auf kleinere Kundengruppen bzw. auf Einzelkunden hat. Diese Einzelkundenorientierung ist nicht neu. Bevor das Massenmarketing durch technische Innovationen möglich wurde, kannte man nur maßgefertigte Produkte. Erst mit der Industrialisierung fielen sowohl die maßgefertigten Produkte als auch die persönliche Beziehung zum Händler oder Handwerker der standardisierten massenhaften Produktion von Gütern und einer breiten Massenkommunikation zum Opfer. Zugunsten der kostengünstigen Produktion von großen Mengen orientierte sich das Massenmarketing an den Durchschnittsbedürfnissen, dem sogenannten „Mainstream“⁵⁵. Der Individualisierungstrend stellt nun den „Mainstream der Minderheiten“ wieder in den Vordergrund des kundenindividuellen Marketings. Toffler (1970) prognostizierte erstmals die bevorstehende Individualisierung der Gesellschaft, damit eine

⁵¹ Schnäbele 1997, S.15

⁵² Vgl. Peppers/Rogers 1997

⁵³ Vgl. Schnäbele, P. 1997, S.15

⁵⁴ Schnäbele, P. 1997, S.15

⁵⁵ Vgl. Hansen/Bode 1999, S.198

einhergehende Auflösung der Massenmärkte und eine steigende Differenzierung des Angebotes und der Nachfrage.⁵⁶ Heute gilt die Individualisierung als „Megatrend in allen Bereichen der Gesellschaft und der Wirtschaft“.⁵⁷ Abbildung 1 stellt die einzelnen Entwicklungsphasen der Marktbearbeitung dar und zeigt die Anpassungen des Leistungsprofils von Unternehmen an die Marktgegebenheiten. Ob sich die optimistische Zukunftsprognose, die die Abbildung hinsichtlich der Mass Customization zeigt, bewahrheiten wird, bleibt noch offen und wird sich in den nächsten Jahren zeigen. Schnäbele unterscheidet vier Entwicklungsphasen, die zum Individualmarketing führten. Die handwerklich-individuelle Marktbearbeitung, die undifferenzierte (Massen-)Marktbearbeitung, die differenzierte (Massen-)Marktbearbeitung und die individualisierte (Massen-) Marktbearbeitung.

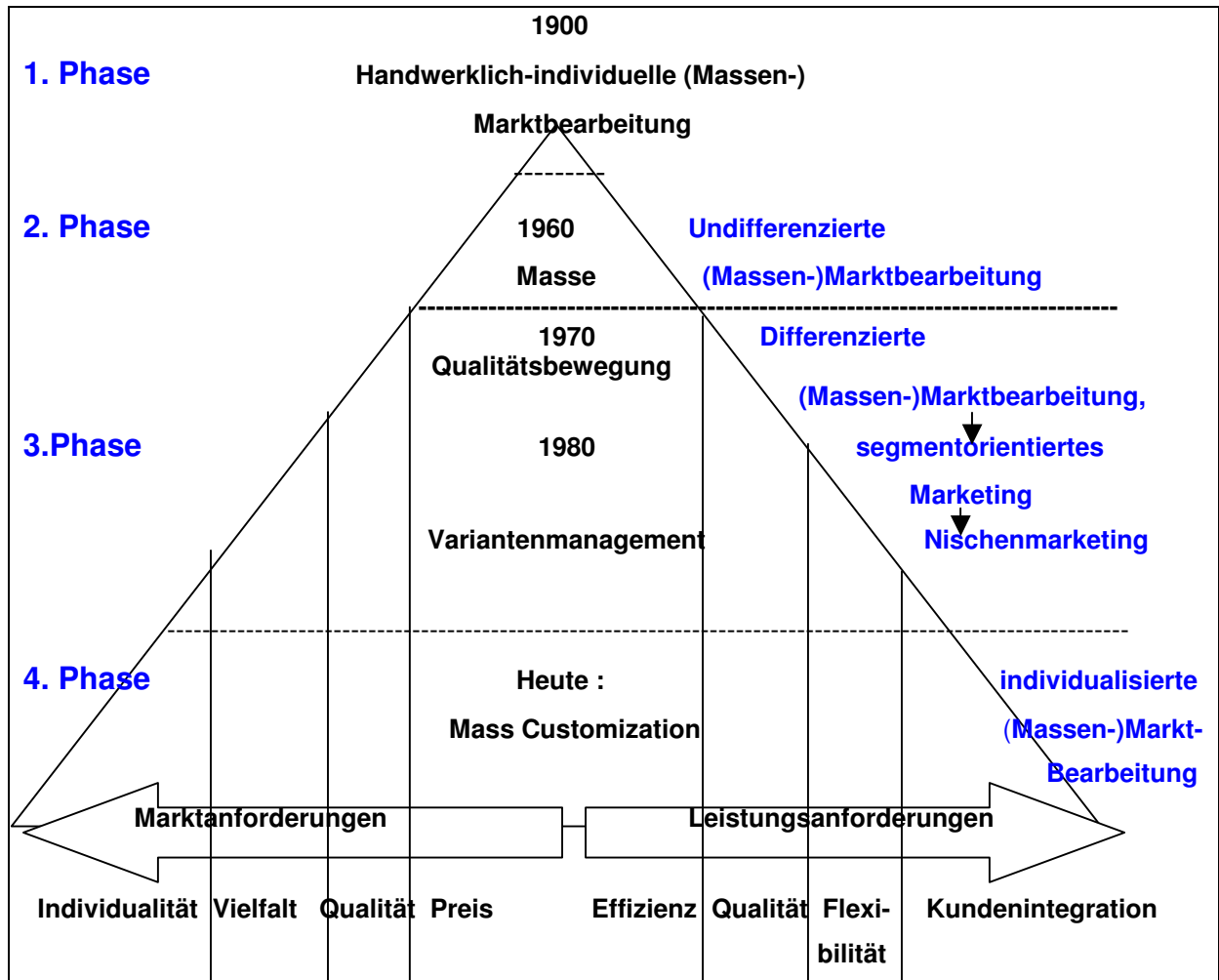


Abb. 1: Neue Marktanforderungen bedürfen veränderter Leistungsanforderungen⁵⁸

⁵⁶ Vgl. Seidl et. al. 2001, S.17f.

⁵⁷ Seidl et. al. 2001, S. 17

⁵⁸ in Anlehnung an Piller 2001, Becker 1998, S. 294 und Schnäbele 1997, S. 10; eigene Grafik

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Veränderungen des Wettbewerbs, die Neuerungen der Informationstechnologie, Wertewandel und sozioökonomische bzw. soziodemographische Faktoren⁵⁹ auf Seiten der Nachfrager dazu beigetragen haben, dass die Bedeutung der Individualisierung im Marketing an Bedeutung gewann. Die gesellschaftlichen Veränderungen, damit sind Veränderungen in Grundwerten, Überzeugungen und Fähigkeiten der Bevölkerung gemeint, hängen eng mit den ökonomischen zusammen und bedingen einander gegenseitig.⁶⁰ Der Wertewandel in der Gesellschaft beeinflusst die wirtschaftliche, soziale und politische Entwicklung. Aber nicht nur die Individualisierungstendenzen bei den Abnehmern machten die Entwicklung zu einer Individualisierung im Marketing (Customized Marketing) möglich, sondern vorrangig die neuen Produktions- und Kommunikationstechnologien. Dem Konzept des Massenmarketings, das eine undifferenzierte und standardisierte Marktbearbeitung verfolgt, steht das Konzept des kundenindividuellen Individualmarketing gegenüber.⁶¹ Dabei ist das Individualmarketing und das Massenmarketing durch den jeweiligen Grad der Individualisierung bzw. Standardisierung gekennzeichnet. Die Autoren der Fachliteratur sind sich einig, dass das Individualmarketing künftig noch besser realisierbar sein wird als heute.⁶² Die klassische Massenmarktstrategie, die durch den Marktfokus, standardisierte Massenprodukte, Massenfertigung und -kommunikation und durch die Ausrichtung auf einen anonymen Markt gekennzeichnet ist, stellt einen One-for-all-approach dar.⁶³ Das kundenindividuelle Marketing, welches durch den Kundenfokus, maßgeschneiderte Produkte, Individualfertigung, interaktiven Dialog mit dem Kunden und durch eine individuelle Kundenbeziehung charakterisiert wird, realisiert dagegen einen One-for-one-approach.⁶⁴ Laut Pine kommt es durch eine Massenproduktion in Märkten, die von den oben genannten veränderten Marktbedingungen betroffen sind, zu Wettbewerbsnachteilen.⁶⁵ Im Konsumgüterbereich, unter den die Vermarktung von Sportschuhen fällt, wird diese kundenindividuelle Marktbearbeitung zunehmend

⁵⁹ Dazu zählen: abnehmende Bevölkerungszahl, zunehmende Single- oder Zwei-Personen-Haushalte, steigende Kaufkraft, erhöhte Bedeutung der Freizeit, steigender Bildungs- und Informationsstand, höheres Einkommen, vgl. dazu Beck/Gernsheim 1994, zu Wandel der Gesellschaft vgl. Eisenstadt 1979; zum kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Wandel vgl. Inglehart 1997.

⁶⁰ Vgl. Inglehart 1998, S. 454f., zur individualisierten Gesellschaft vgl. Schroer 1997,

⁶¹ Vgl. Becker 1998, S.294ff.; Hildebrand 1997, S.5

⁶² Vgl. Becker 1998, S. 297; Gilmore/Pine II 2000

⁶³ eine einheitliche Leistung für alle

⁶⁴ Konzept der spezifischen Lösung für einen Nachfrager, Vgl. Rogers/Peppers 1997

beachtet und angewandt. Im Konsumgütermarketing kam es durch die veränderten Marktbedingungen zu einer Erweiterung und Differenzierung der Marketinginstrumente. Der Marketingmix ist im Konsumgüterbereich am weitesten entwickelt und erprobt.⁶⁵ Allgemein sind Konsumgütermärkte durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet, die eine hohe Flexibilität von den Unternehmen auf der operativen Ebene des Marketingmix erfordert. Turnschuhe sind Konsumgüter. Konsumgüter werden in Gebrauchs- und Verbrauchsgüter eingeteilt und dienen der Bedarfsdeckung der Endverbraucher, insbesondere der von privaten Haushalten. Turnschuhe sind Gebrauchsgüter, da die Nutzung für einen bestimmten Zeitraum vorgesehen ist und kein einmaliger Verbrauch erfolgt. Bezogen auf die Sportartikelbranche lassen sich die veränderten Marktbedingungen wie folgt charakterisieren: Die Sportartikelbranche ist stark saisonabhängig und durch einen schnellen Modellwechsel gekennzeichnet. Modetrends und neue Sport- und Freizeittrends nehmen zunehmend stärkeren Einfluss auf die Sportartikelbranche. Mode ist geplant, gleichzeitig lässt sich aber die Akzeptanz bei den Kunden nicht voraussagen, und es entsteht ein Modorisiko.⁶⁷ Dazu kommt die verschärfte Wettbewerbssituation durch die schwierige konjunkturelle Lage. Abschließend bietet die Abbildung 2 eine Übersicht über die Individualisierung im Marketing, die unterschiedlichen Ursachen aus Anbieter- und Nachfragersicht und die daraus sich für das Marketing ergebenden Konsequenzen.

⁶⁵ Vgl. Pine 1993

⁶⁶ Vgl. Becker 1998, S. 703

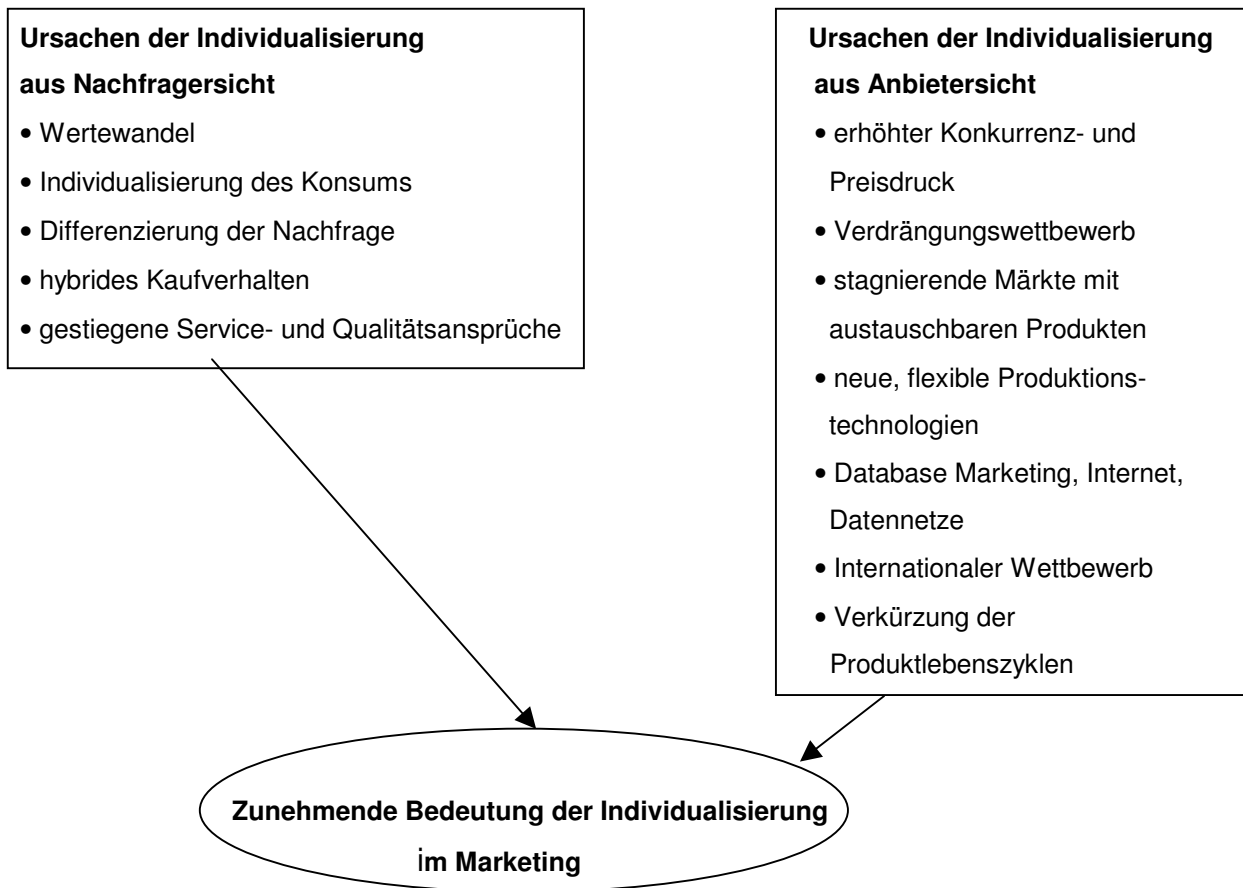


Abb.2: Individualisierung im Marketing⁶⁸

2.3 Individualmarketing – eine terminologische Abgrenzung des Analysegegenstandes

Durch die vorangegangenen Ausführungen wird der offenbare Abschied vom Massenmarketing zugunsten eines kundenindividuellen Marketings begründet. Die folgenden Abschnitte stellen die individuelle Marktbearbeitung in den Mittelpunkt der Betrachtung. Zunächst soll der Individualisierungsbegriff in den Kontext des Marketings eingeordnet und abgegrenzt werden. Dabei wird die Individualisierung gegenüber der Standardisierung abgegrenzt, die in dieser Arbeit als zwei gegensätzliche strategische Optionen des Marketings behandelt werden. Es folgt eine Charakterisierung der Form der Individualisierung beim Mass Customized Marketing. Abschließend erfolgt die Erläuterung der Besonderheiten der Beziehungsgestaltung im Individualmarketing.

⁶⁷ Vgl. Fenner 1999, S. 67f..

⁶⁸ Vgl. Wüntsche 2000, S.15, Hildebrand 1997, S. 21

„Individuum bedeutet im Lateinischen das Unteilbare, also die letzte Einheit in einem Komplex, die nicht weiter unterteilt werden kann.“⁶⁹ Unter Individualisierung versteht man die Einzigartigkeit eines Individuums. Identität meint die „Sich-Selbst-Gleichheit eines Individuums im Zeitverlauf. Sie ist das Wissen einer Person, dass sie trotz aller Veränderungen dieselbe bleibt.“⁷⁰ Beck/Beck-Gernsheim bezeichnen Individualisierung als einen allgemeinen gesellschaftlichen Trend, der sich durch Differenzierungsprozesse auszeichnet. Ausgelöst wurde dieser Trend, so Beck, durch den Arbeitsmarkt mit den Folgen der verlängerten, andauernden Bildung, gesteigener Mobilität und Konkurrenz. Individualisierungsprozesse fordern von Individuen eine aktive Eigenleistung.⁷¹ Die Autoren verstehen unter dem Begriff Individualisierung zusammenhängende Prozesse innerhalb der Gesellschaft: die Auflösung industriegesellschaftlicher Lebensformen, wie Geschlechterrollen und Kleinfamilien, die biographischen Formen und Verläufe und schließlich „die individuellen und gesamtgesellschaftlichen (politischen, sozialpolitischen) Bedeutungen und Folgen dieses Strukturwandels“.⁷² Von dieser Behandlung des Begriffs Individualisierung aus der soziologischen Perspektive ist die Individualisierung im Kontext des Marketings zu unterscheiden. Die Individualisierung in der Marketing-Terminologie kennzeichnet eine ganzheitliche Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten auf den Einzelkunden.⁷³ Im Unterschied dazu meint der Standardisierungsbegriff eine „einheitliche Ausrichtung der Absatzbestrebungen an den ‚durchschnittlichen‘ Anforderungen einer Vielzahl (unbekannter) Abnehmer“.⁷⁴ In der relevanten Literatur wird der Individualisierungsbegriff vorrangig in Bezug auf das Leistungsangebot bzw. auf die Leistungserstellung verwendet.⁷⁵ Dennoch schließt er die individuelle Gestaltung der Beziehung zwischen Kunde und Anbieter ein. Piller versteht unter Individualisierung im Konsumgüterbereich eine strategische Methode eines Anbieters, die darauf abzielt, Wettbewerbsvorteile durch die kundenindividuelle Anpassung der Eigenschaften von Produkten und Leistungen zu schaffen.⁷⁶ Die Produktindividualisierung verfolgt das Ziel, das Produkt auf den Kunden individuell zuzuschneiden. Dagegen verfolgt die Produktstandardisierung die

⁶⁹ Junge 2002, S.29

⁷⁰ Junge 2002, S.30

⁷¹ Vgl. Beck/Beck-Gernsheim 1994

⁷² ebenda, Klappentext

⁷³ Wüntsche 2000, S. 19, Vgl. Hildebrandt 1997, S.23

⁷⁴ Hildebrandt 1997, S. 23

⁷⁵ Vgl. Schnäbele 1997, S.31, Piller 2001

⁷⁶ Vgl. Piller 2001, S.163

Vereinheitlichung der Leistung. Abschließend soll unter dem Begriff der Individualisierung im Kontext des Marketings folgendes verstanden werden: Individualisierung charakterisiert eine „Form der differenzierten Marktbearbeitung [...], die durch eine extreme Orientierung an den individuellen Bedürfnissen und Wünschen des einzelnen Nachfragers gekennzeichnet ist.“⁷⁷

2.4 Theoretische Verortung der Individualisierung im Marketing

Der nächste Abschnitt soll eine Einordnung des Individualmarketings in den theoretischen Rahmen strategischen und operativen Marketings vornehmen. Dabei wird das Mass Customized Marketing als Instrument der Individualisierungsstrategie angesehen. Im Rahmen der Einordnung erfolgt eine Unterscheidung der Individualisierungs- von der Standardisierungsstrategie.

2.4.1 Individualisierung in einem strategischen Kontext des Marketing

Die Ziel-, Strategie- und Marketingmixentscheidungen sind eng miteinander verknüpft. Nach Becker können Unternehmen auf Grundlage der jeweiligen unternehmerischen Zielsetzung, die man in Meta-, Unternehmens- und Marketingziele einteilen kann, aus vier verschiedenen abnehmer-orientierten Basisstrategien wählen: Marktfeldstrategien, Marktstimulierungsstrategien, Marktparzellierungsstrategien oder Marktarealstrategien. Im Rahmen dieser Untersuchung ist die Marktparzellierungsstrategie relevant. Sie betrifft den Grad bzw. die Art der Differenzierung der Marktbearbeitung.⁷⁸ Nach Becker sind diese vier Strategien materiell-inhaltlicher Art. Diese Strategien müssen zugleich den spezifischen Konkurrenzbedingungen im Umfeld eines Unternehmens gerecht werden. Das heißt, die materiellen Strategien sollen auch wettbewerbsstrategische Ziele verfolgen. Unternehmen haben bei der Verfolgung einer Marktparzellierungsstrategie grundsätzlich die Wahl zwischen einer Massenmarktstrategie (Standardisierung) oder einer Marktsegmentierungsstrategie (Individualisierung). Unter letztere fallen strategische Konzepte wie die Nischenstrategie und die kundenindividuelle Marktstrategie. Becker bezeichnet die Massenmarktstrategie als das „Schrotflintenkonzept“ und die

⁷⁷ Schnäbele 1997, S. 29

⁷⁸ Vgl. Becker 1998, S. 683

Segmentierungsstrategie als das „Scharfschützenkonzept“.⁷⁹ Die Nischenstrategie ist durch eine Konzentration auf einzelne Marktlücken gekennzeichnet, die auch als Segmente bezeichnet werden. Allerdings muss sich ein Unternehmen, das eine Nischenstrategie verfolgt, nur auf ein Kundenproblem konzentrieren. Von der Nischenstrategie ist der kundenindividuelle Marketingansatz abzugrenzen. Dieser umfasst die Mass Customization Strategie und soll im Kapitel 3.2 näher erläutert werden. Durch die Marketingstrategie wird festgelegt, wie die Marketingaufgaben erfüllt und ausgestaltet werden sollen.⁸⁰ Sie gibt den Handlungsrahmen vor, in dem alle operativen bzw. taktischen Instrumente zielgerichtet eingesetzt werden.⁸¹ Im Gegensatz zu einer Gesamtunternehmensstrategie, in der die strategischen Geschäftseinheiten gemäß einer strategischen Zielsetzung festgelegt werden, legt eine Wettbewerbsstrategie die Art und Weise fest, mit der die einzelnen Geschäftseinheiten im Wettbewerb agieren sollen.⁸² Die meisten strategischen Konzepte zur Marktbearbeitung gehen auf die beiden grundlegenden Wettbewerbsstrategien der Differenzierung und der Marktsegmentierung von Smith (1956) zurück.⁸³ Porters (1980) Strategieansätze zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen durch Kostenführerschaft- bzw. Differenzierung basieren ebenfalls auf den beiden Konzepten Smiths. Die Differenzierungsstrategie nach Smith legt den Umfang der Angebotsdifferenzierung eines Unternehmens von den Leistungen der Wettbewerber fest. Die Marktsegmentierungsstrategie bestimmt das Maß der differenzierten bzw. undifferenzierten Bearbeitung einzelner oder aller Marktsegmente.⁸⁴ Porters Strategie der Kostenführerschaft strebt eine überlegene Kostenposition an, die mittels Maßnahmen der permanenten Kostenreduktion hergestellt werden soll. Die Differenzierungsstrategie Porters zielt, ähnlich wie oben bereits beschrieben, auf die Schaffung eines einzigartigen Leistungsangebotes gegenüber Konkurrenzangeboten ab. Die Individualisierungsstrategie ist eine extreme Ausprägung der differenzierten Marktbearbeitungsstrategie, da sie überaus stark an den kundenindividuellen Bedürfnissen orientiert ist. Sie hat die „Schaffung von Präferenzen bei den Abnehmern und somit die Erringung von Wettbewerbsvorteilen“

⁷⁹ Ebenda, S. 290

⁸⁰ Vgl. Tomczak/Reinecke 1996, S.7

⁸¹ Vgl. Becker 1998, S.140

⁸² Vgl. Wüntsche 2000, S.23

⁸³ Vgl. Hildebrand 1997, S. 25, Wüntsche 2000, S.19; Dabei ist die Marktdifferenzierung (product differentiation) zu unterscheiden von der Produktdifferenzierung.

⁸⁴ Vgl. Wüntsche 2000, S. 19, Hildebrand 1997, S.25

zum Ziel.⁸⁵ Die Standardisierungsstrategie stellt hingegen eine undifferenzierte Marktbearbeitung dar, die sich an den Durchschnittsbedürfnissen der Nachfrager ausrichtet.⁸⁶ Folglich spricht Hildebrand von der Individualisierung als einer strategischen Form der Marktbearbeitung, die das Ziel der situationsadäquaten Gestaltung der Austauschbeziehungen zwischen Anbieter und dem einzelnen Kunden verfolgt. Dabei ist nicht allein der Gütertausch gegen Geld gemeint, sondern auch der Informationsaustausch. Reiss/Beck unterscheiden zwei grundlegende Marketing-Strategien, die sich entweder durch eine Konzentration auf „Masse-Geschäfte“ oder auf „Klasse-Geschäfte“ auszeichnen. Diese Strategien entsprechen allerdings den älteren ´Entweder- oder` -Ansätzen, so die Autoren. Mit dem Masse-Geschäft meinen sie die Ausrichtung unternehmerischer Aktivitäten auf Kosten- bzw. Preisvorteile gegenüber der Konkurrenz. Das Klasse-Geschäft dagegen richtet sich auf die kundenbezogenen Leistungsvorteile durch Produkt- und Servicequalität oder Flexibilität etc. Damit sind die klassischen polarisierenden Wettbewerbsstrategien von Porter und Smith gemeint, die die Ansicht vertraten, nur eine Strategie, wie die Kostenführerschaft, zu verfolgen. Reiss/Beck sprechen sich für eine Erweiterung dieser eingleisigen Geschäftssegmentierung durch die Verbindung von Masse- mit Klassegeschäften aus.⁸⁷ Sogenannte Kombinationsgeschäfte oder zweigleisig definierte Geschäfte spiegeln sich in der Mass Customization Strategie wider. Diese Kombinationsstrategien werden hybride Wettbewerbsstrategien genannt.⁸⁸ Hildebrand entwickelte auf der Grundlage eines Ansatzes von Kleinaltenkamp eine Transaktionstypologie. Der Autor untergliedert in vier strategische Möglichkeiten der Marktbearbeitung, wobei er zwei Dimensionen unterscheidet: 1. den Individualisierungsgrad der Leistung und 2. die Intensität der Anbieter-Nachfrager-Beziehung. Abbildung 3 soll diese unterschiedlichen Optionen der Marktbearbeitung verdeutlichen.

⁸⁵ Schnäble 1997, S. 29

⁸⁶ Vgl. Meffert 1991, S. 253f., Hildebrand 1997, S. 26

⁸⁷ Vgl. Reiss/Beck 1995, S.31f.

⁸⁸ Vgl. Piller, 1997, S.60 ; Vgl. Wütsch 2000, S.27ff.

Individualisierungsgrad der Leistung

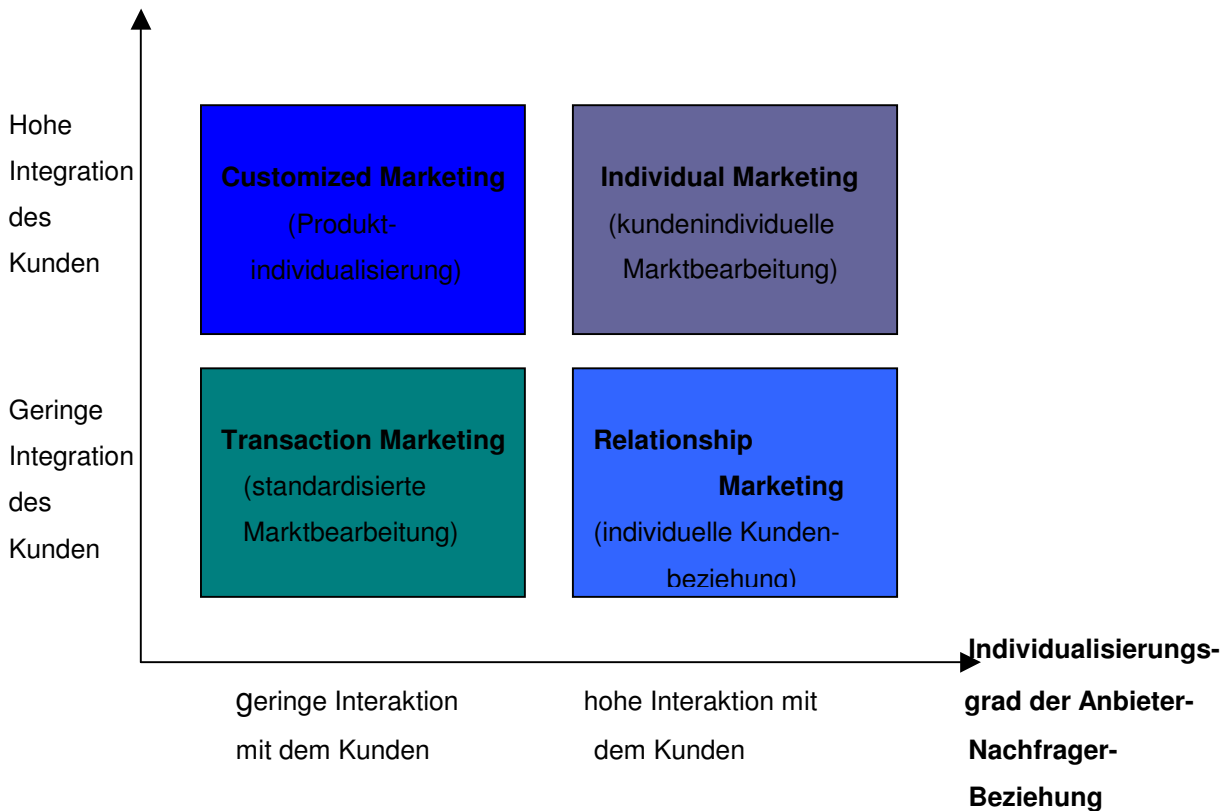


Abb. 3: Strategische Optionen der Marktbearbeitung⁸⁹

Das *Transaction Marketing* repräsentiert die klassische Massenproduktion. Die Massenproduktion, die durch starre Produktionssysteme, lange Produktlebenszyklen, anonyme Abwicklung von Einzeltransaktionen und hohe Lagerkosten gekennzeichnet ist, kann sich heute allerdings vor dem Hintergrund des heterogenen und unsicheren Konsumentenverhaltens „als zu unflexibel und nachteilig erweisen“.⁹⁰ Eine durch die Massenproduktion bedingte Vernachlässigung der Kundenorientierung schlägt sich laut Grasmugg/Schoder viel schneller als in der Vergangenheit in Absatzeinbußen nieder.⁹¹ Das *Customized Marketing* berücksichtigt individuelle Wünsche des Konsumenten. Customization meint die Fertigung eines Produktes oder die Ausführung eines Dienstes als Reaktion auf die speziellen Bedürfnisse eines Kunden.⁹² Das *Relationship Marketing (Beziehungs-Marketing)* strebt eine individuelle Kundenbeziehung an, wobei die direkte Kundenansprache über Direktwerbung oder durch persönlichen Verkauf erfolgt. Beim *Individual-Marketing*

⁸⁹ Hildebrand 1997, S. 41

⁹⁰ Grasmugg/Schoder 2002, S.131

⁹¹ Vgl. Ebenda

werden die Merkmale des Relationship-Marketing und des Customized-Marketing vereint. Es findet eine sehr hohe Interaktionsintensität im Rahmen der Kundenbeziehung und eine hohe Integration der Wünsche und Bedürfnisse der Kunden in den Leistungserstellungsprozess statt. Unternehmen werden ihre Produkte und Problemlösungen zunehmend individualisieren oder mit individuellen Serviceleistungen anreichern müssen, um auf die Entwicklung in Richtung kundenindividueller Marktbearbeitung zu reagieren. Weitere Beispiele eines individualisierten Marketings im Konsumgüterbereich aufgrund zunehmender Kaufkraft und differenzierter Käuferwünsche stellen folgende Ansätze dar: der Segment-of-one-Ansatz⁹³ der Boston Consulting Group und das 1:1-Marketing von Peppers/Rogers.⁹⁴

Abschließend sollen die beiden Extremstrategien Individualisierung und Standardisierung durch einige zentrale Unterscheidungsmerkmale veranschaulicht werden. Die Leistungsgestaltung der Individualisierungsstrategie richtet sich im Gegensatz zur Standardisierung, die sich an den Durchschnittsbedürfnissen vieler Nachfrager orientiert, extrem an den Bedürfnissen des Individuums aus. Die Zahl der Nachfrager ist bei der Individualisierung auf einen bzw. sehr wenige beschränkt. Die Standardisierung bedient dagegen viele Kunden. Die Leistung wird bei der Individualisierung erst nach, nicht wie bei der Standardisierung schon vor der Bestellung erstellt. Durch den direkten Informationsaustausch mit dem Kunden bei der Individualisierung ist der Kontakt zu ihm aus Sicht des Anbieters eng. Der Nachfrager wird in den Leistungserstellungsprozess eingebunden. Im Unterschied dazu ist ein Kundenkontakt bei der Standardisierung nicht oder kaum vorhanden. Es liegen, wenn überhaupt, nur durch statistische Analysemethoden der Marktforschung Informationen zu Kundenbedürfnissen und -wünschen vor. Konsequenz ist ein kaum existierender Kontakt zum Nachfrager. Die Individualisierung bietet abwechslungsreiche Leistungsvielfalt und weist kaum gleiche Produkte bzw. Leistungen auf. Die Standardisierung liefert dagegen vollständig homogene Massenprodukte bzw. gleichartige Dienstleistungen. Es besteht keine

⁹² Vgl. Pine/Peppers/Rogers 1995, S. 55

⁹³ ‚Segment-of-one‘ ist ein eingetragener Markenname der Boston Consulting Group

⁹⁴ Vgl. Schnäbele 1997, S. 14 und Peppers/Rogers 1997 zu näheren Ausführungen diesbezüglich.

Leistungsvielfalt.⁹⁵ Die Mass Customization Strategie, die in Kapitel 3 ausführlich vorgestellt wird, stellt eine Strategie dar, die beide Extrema vereint.

2.4.2 Individualisierung in einem operativen Kontext des Marketing

Die vorangegangenen Erläuterungen haben deutlich gemacht, dass vor allem durch die Produktpolitik eine grundlegende Teilleistung am Markt gewonnen wird. Die Produktleistung wird als das „Herz“ des Marketing aufgefasst und gilt als Basisleistung, ohne die alle anderen Teilleistungen, wie schnelle Lieferung, geringer Preis usw., nicht realisierbar sind. In der Produktpolitik, die die Produktgestaltung und -verpackung, die Produktqualität, die Markierung, Programm- und Servicepolitik, Produktpositionierung und Produktinnovation, -modifikation und -elimination umfasst, liegt die Möglichkeit einer Verwirklichung und Umsetzung von konsequenter Markt- bzw. Kundenorientierung. Die Basisleistung eines Produktes bildet die Produktfunktion bzw. den Produktnutzen. Hier liegt der Ansatzpunkt für das individuelle Marketing, denn sobald die Grundbedürfnisse befriedigt sind auf gesättigten, uniformen Massenmärkten, entstehen Zusatznutzenbedürfnisse bei den Abnehmern.⁹⁶ Ein Produkt stellt die Summe aller wahrgenommenen und erwarteten Eigenschaften und Nutzenerwartungen von potentiellen und tatsächlichen Käufern dar. Die Anbieter müssen auf die steigenden und unterschiedlichen Bedürfnisse der Nachfrager mit differenzierten Produkten bzw. Leistungen reagieren. Allerdings kann ein kundenindividuelles Marketing nur unter Einbeziehung aller Marketinginstrumente erfolgreich sein. Besonders wichtig ist beim kundenindividuellen Marketing die spezifische Kundenansprache, die unter Nutzung eines konsequenten Beziehungsmarketings verwirklicht werden kann.

Bei der Mass Customization bildet die Leistungsindividualisierung eine Möglichkeit zur Erfolgssteigerung und damit verbundener Leistungsverbesserung.

⁹⁵ Vgl. Hildebrand 1997, S. 71

2.4.3 Interaktion und Integration

Die Nachfrager spielten bisher nur im Dienstleistungs- und Investitionsgütermarketing eine gestaltende, aktive Rolle. Da Konsumgüter einen geringen Integrationsgrad des Kunden in den Produktionsprozess aufweisen und aus Kundensicht ein geringes Leistungserstellungspotenzial haben, nahmen im Konsumgütermarketing die Kunden indessen eine passive Stellung ein. Durch das Individualmarketing soll nun dem Abnehmer die Einflussnahme auf die Leistungs- bzw. Produktgestaltung zugestanden werden. Die unmittelbaren bzw. mittelbaren Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager beim Austausch von Gütern werden als Transaktion bzw. Transaktionsprozesse bezeichnet. Gemäß der Marketingorientierung, die Bedürfnisse und Wünsche von Individuen in den Vordergrund zu stellen und zur Bedürfnisbefriedigung beizutragen, ist in den letzten Jahren eine Abwendung von Einzeltransaktionen zu beobachten.⁹⁷ Letztere bezeichnen den einmaligen Kontakt zwischen Anbieter und Kunde. Es soll nun eine längerfristige Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager aufgebaut werden. Wechselseitige Interaktion ist zur Etablierung individueller Geschäftsbeziehungen unablässig und bildet den Gegensatz zu einseitiger Kundenansprache, zum Beispiel via Massenmedien. Im Individualmarketing und Mass Customized Marketing ist eine Interaktion mit dem Kunden wichtigster Bestandteil zur Individualisierung der Geschäftsbeziehung und zur Produkt- bzw. Leistungsindividualisierung. Die Interaktion ist ein konstitutives Merkmal des Beziehungs-Marketings und des Mass Customized Marketing. Ohne die notwendigen kundenspezifischen Informationen ist keine Abstimmung der Güter und Dienste auf den Kunden möglich. Kundenorientierung fördert die Interaktion mit dem Konsumenten, berücksichtigt die Kundenbedürfnisse und setzt diese zeitnah in Produkte oder Leistungen um. Schnäbele propagiert demzufolge eine Ablösung des im Konsumgütermarketing vorherrschenden S-O-R-Paradigmas durch das Interaktionsparadigma.⁹⁸

Die vom Kunden gewonnenen Informationen sollen anschließend in den Prozess der Leistungserstellung einbezogen werden, um eine Individualisierung zu ermöglichen. Diesen Vorgang bezeichnet man als Integration von externen

⁹⁶ Vgl. Becker 1998, S. 683

⁹⁷ Vgl. Hildebrand 1997, S.30ff.

⁹⁸ Vgl. Schnäbele 1997, S. 28f.

Kundeninformationen.⁹⁹ Der Kunde wird dadurch zum ‚Koproduzenten‘, der das Ergebnis der Leistungserstellung mehr oder weniger beeinflussen kann. Toffler führte 1980 den Begriff ‚Prosumer‘ (bzw. Prosument) ein, der ebenfalls die Mitwirkung des Kunden am Produkt charakterisiert. Das Koproduzenten-Modell sieht den Kunden als aktiven Wertschöpfungspartner.¹⁰⁰ Aufgrund dieser Erkenntnisse der Integration und der Interaktion als entscheidende Bestandteile der Individualisierung entwickelte Kleinaltenkamp das Konzept der Kundenintegration (Customer Integration). Kleinaltenkamp ist der Ansicht, dass Kundenorientierung zwar wichtig und zentraler Bestandteil des Marketings sei, dass diese allerdings häufig nicht mehr ausreiche. Vielmehr muss aus der Kundenorientierung eine Kundenintegration werden. Der Autor zeigt, wie Kunden optimal in den Wertschöpfungsprozess einzubeziehen sind.¹⁰¹ Customer Integration ist ein Konzept, das die tatsächliche Umsetzung der Kundenorientierung vollzieht. Das Grundprinzip der Customer Integration ist das gemeinsame Lösen des Kundenproblems.

Der Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen zum Zweck einer individuellen Leistungserstellung wird durch die vom Kunden während der Leistungskonfiguration gewonnenen Informationen realisiert. Ebenso können die so gewonnenen Daten für neue Produktideen dienen. Peppers und Rogers nennen diese einzigartige Verbindung zwischen Nachfrager und Anbieter ‚Learning Relationship‘.¹⁰²

2.4.4 Leistungsindividualisierung

Die individualisierte Marktbearbeitung bietet neben den oben verdeutlichten Besonderheiten der Interaktion und Integration die Leistungsindividualisierung als charakteristische Eigenschaft. Schnäbele unterteilt die individualisierte Marktbearbeitung in Vermarktungsprozess- und Vermarktungsobjektindividualisierung nach der Intensität der Individualisierung.¹⁰³ Dabei versteht man unter Prozessindividualisierung die individuelle Gestaltung von Vermarktungsprozessen, die die niedrigste Form der Individualisierung darstellt. Die Objektindividualisierung verkörpert nach Schnäbele die höchste Ausprägung individualisierter Aktivitäten der Marktbearbeitung und wird als

⁹⁹ Ebenda.

¹⁰⁰ Vgl. Hansen/Bode 1999, S.225f.

¹⁰¹ Vgl. Kleinaltenkamp 1995, S.73

¹⁰² Vgl. Peppers/Rogers 1997, S. 168-194

¹⁰³ Vgl. Schnäbele 1997, S.31

Leistungsindividualisierung bezeichnet. Dabei werden das Produkt und die Leistung als Vermarktungsgegenstand eines Unternehmens angesehen.¹⁰⁴ Von der Leistungsindividualisierung, die in dieser Arbeit anhand der Mass Customization näher dargestellt werden soll, sind die Konzepte der Produktvariation und der Produktdifferenzierung abzugrenzen. Alle drei Konzepte reagieren auf die heterogenen Nachfragerwünsche mit der Veränderung von Produkteigenschaften. Die Produktvariation bezieht sich im Gegensatz zur Leistungsindividualisierung auf eine qualitative Produktveränderung im Zeitablauf. D.h., Produkte werden verbessert, das neue, qualitativ hochwertigere Produkt ersetzt das alte. Bei der Produktdifferenzierung als auch bei der Leistungsindividualisierung bestehen verschiedene Produktvarianten zeitlich nebeneinander. Allerdings zeichnet sich die Leistungsindividualisierung zusätzlich durch die individuelle Anfertigung nach spezifischen Wünsche des Kunden und durch die erst nach (ex post) der Bestellung stattfindende Produktion der Leistung aus.¹⁰⁵ Der Begriff der Leistungsindividualisierung kann abschließend als die Fähigkeit und das Bemühen eines Anbieters verstanden werden, eine durch interaktive Integration der Wünsche und Bedürfnisse des Kunden individualisierte Leistung herzustellen.

¹⁰⁴ Vgl. Kotler/Bliemel 1992, S.621f.

¹⁰⁵ Vgl. Schnäbele 1997, S. 33f.

3. Mass Customization als Untersuchungsgegenstand

Im folgenden Teil der Arbeit wird die kundenindividuelle Massenproduktion als eine Form der individualisierten Marktbearbeitung vorgestellt. Zunächst wird der Grundgedanke und der Begriff der Mass Customization erläutert und eine Abgrenzung gegenüber anderen Ansätzen kundenbezogener Leistungserstellung vorgenommen. Anschließend wird die Strategie der Mass Customization vorgestellt. Danach erfolgt die Darstellung der Vorteile derselben und der Ansätze zur Umsetzung einer Mass Customization Strategie. Abschließend wird die Wertkette und die Logik der Mass Customization behandelt.

3.1 Abgrenzung, Definition und Charakterisierung der Mass Customization

Pine/Peppers/Rogers konkretisieren die Anbieter-Nachfrager-Situation auf Konsumgütermärkten, indem sie feststellen, dass Kunden nicht mehr Auswahl wollen: Kunden wollen exakt das, was sie wollen, – wann, wo und wie sie wollen –, und die Technologie macht es heute den Unternehmen möglich, den Kunden genau das zu anbieten, was sie wünschen.¹⁰⁶ Die kundenindividuelle Massenproduktion bietet die Möglichkeit, den neuen Ansprüchen auf der Nachfragerseite und auf der Anbieterseite zu begegnen. Sie vereint Kostensenkungspotenziale und Differenzierungspotentiale.

Der Grundgedanke der Mass Customization besteht in der Fertigung von Gütern und Dienstleistungen „für einen relativ großen Absatzmarkt, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers dieser Produkte treffen, zu Kosten, die ungefähr denen einer massenhaften Fertigung eines zugrundeliegenden Standardprodukts entsprechen. Die Informationen, die im Zuge des Individualisierungsprozesses erhoben werden, dienen dem Aufbau einer dauerhaften, individuellen Beziehung zu jedem Abnehmer.“¹⁰⁷ Mass Customization setzt sich aus den gegensätzlichen Begriffen ‚Mass Production‘ und ‚Customization‘ zusammen und wurde von Davis geprägt¹⁰⁸. Ziel der kundenindividuellen Massenproduktion ist im Gegensatz zur Massenfertigung und Einzelfertigung eine auch auf Massenmärkten kostengünstige, individualisierte Fertigung von Gütern zu

¹⁰⁶ Vgl. Pine/Peppers/Rogers 1995, S.53

¹⁰⁷ Piller 2001, S. 206

¹⁰⁸ Vgl. Davis 1987, S. 169

gewährleisten. Moderne Informations- und Produktionstechnologien tragen dazu bei, dass eine Modularisierung von Produkten und Prozessen und eine geeignete Informationsverarbeitung gewährleistet ist. Dadurch kann mit der Mass Customization der Konflikt zwischen hoher Variantenvielfalt und geringen Kosten gelöst werden. Piller bezeichnet die Mass Customization als eine Standardisierung der Individualisierung. Die kundenindividuelle Massenproduktion kann und soll aber die klassische Einzelfertigung nicht ersetzen.¹⁰⁹

Da die Definitionen in vielen Beiträgen über die Mass Customization oft mehrdeutig und oberflächlich sind, soll dieser Arbeit folgende Definition der kundenindividuellen Massenproduktion von Piller zugrundegelegt werden:

Mass Customization (dt.: kundenindividuelle Massenproduktion) bezeichnet die "Produktion von Gütern und Leistungen für einen (relativ) großen Absatzmarkt [...], welche die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers dieser Produkte treffen. Die Produkte und Leistungen können dabei auch langfristig zu Preisen angeboten werden, die der Zahlungsbereitschaft von Käufern vergleichbarer massenhafter Standardprodukte entsprechen [...]."¹¹⁰ Schnäbele charakterisiert die Mass Customization als „kostenorientierte Form der Leistungsindividualisierung, bei der die Individualität eines Vermarktungsobjektes bzw. –prozesses durch (Teil-) Standardisierung einzelner Leistungskomponenten erreicht wird.“¹¹¹ Kennzeichnend für die kundenindividuelle Massenproduktion ist ein standardisierter, massenhafter und ein individueller Teil der Wertkette.¹¹² Durch diese Charakterisierung zeigt sich der eindeutig produktionsorientierte Charakter des Ansatzes. Das Mass Customized Marketing strebt die individuelle Befriedigung von Bedürfnissen und Wünschen einer großen Anzahl von Nachfragern an und spiegelt die marktorientierte Form des Konzeptes wieder.

Die kundenindividuelle Massenproduktion wird durch die folgenden Eigenschaften gekennzeichnet:

- Interaktion mit jedem einzelnen Kunden
- Individualisierung der Produkte bzw. Leistungen,
- Individualisierung der Geschäftsbeziehung im Rahmen eines Relationship

¹⁰⁹ Vgl. Piller 1998, S. 209f.

¹¹⁰ Piller/Ihl 2002b, S. 16

¹¹¹ Schnäbele 1997, S. 47

¹¹² Vgl. Gilmore/Pine 1997b, S. 92

Marketing

- Integration des Kunden in den gesamten Wertschöpfungsprozess.

Die Mass Customization ist von anderen Ansätzen kundenbezogener Leistungserstellung, wie Einzelfertigung und Variantenfertigung, als eigenständiger Fertigungstyp abzugrenzen. Bei der Mass Customization bekommt der Kunde kein von Grund auf neues Produkt, sondern es wird auf vorhandene Produktspezifikationen aufgebaut. An den aus Kundensicht für den individuellen Produktnutzen wesentlichen Komponenten, so Piller, werden Gestaltungs- und Auswahlmöglichkeiten bereitgestellt.¹¹³

Weiter gilt es die Mass Customization von anderen Managementansätzen, wie Lean Production und Agile Manufacturing, zu unterscheiden. Die Lean Production verfolgt den effizienten Umgang mit Unternehmensressourcen. Mass Customization strebt ebenfalls danach, eine Verschwendung zu vermeiden. Allerdings geht die kundenindividuelle Massenproduktion über die Lean Production hinaus, indem individualisierte Produkte statt einer Modellvielfalt angeboten werden. Die Mass Customization macht eine Lagerhaltung von Fertigwaren bzw. Endprodukten überflüssig und die Auftragsproduktion reduziert die Risikoproduktion.¹¹⁴ Das Agile Manufacturing weist Gemeinsamkeiten mit der Mass Customization auf. Diese liegen in der Forderung nach hoher Kundenorientierung. Unterschiede zu beiden Managementansätzen zeichnen sich durch die schnelle und umfassende Reaktion der Mass Customization auf spezifische Kundenwünsche hinsichtlich der Leistungsgestaltung aus.¹¹⁵

3.2 Die Mass Customization Strategie

Dieser Abschnitt soll die Strategie einer kundenindividuellen Massenproduktion in den strategischen Kontext des Marketing einordnen. Gegenwärtig reichen die oben besprochenen klassischen Differenzierungsstrategien im Konsumgütermarketing nicht mehr aus. Die Erfolgsaussichten der undifferenzierten Marktbearbeitung schwinden zusehends. Erforderlich werden individuelle, langfristige Beziehungen zu den Abnehmern, um strategische Wettbewerbsvorteile auf dem globalen Markt zu erzielen. Die Strategie der Mass Customization verfolgt das Ziel, für jeden Kunden

¹¹³ Vgl. Piller 1998, S.209

¹¹⁴ Vgl. Steffen 2001a, S. 54

¹¹⁵ Vgl. Piller 2001b, S.211f.

die gewünschten Produkten und Dienstleistungen bereitzustellen zu einem Preis, der den eines vergleichbaren Standardproduktes nicht übersteigt. Im Gegensatz zu einer Nischenstrategie setzt die kundenindividuelle Massenproduktion an noch kleineren Marktsegmenten an, ohne aber in Marktnischen abzusinken. Denn durch ein sogenanntes Customer-Pull-System wird nur dann gefertigt, wenn der Kunde einen Auftrag gibt und nur das produziert wird, was der Kunde will. Der einzelne Kunde steht im Extremfall im Mittelpunkt der Mass Customization. Ziel der Mass Customization Strategie ist der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen durch die Verbindung von Kosten- und Differenzierungsvorteilen. Sie versucht, die Vorteile einer Massenfertigung mit denen einer Einzelfertigung zu kombinieren und somit „kundenspezifische Problemlösungen ohne Verzicht auf die Kostenvorteile einer prozessorientierten Massenfertigung“ zu schaffen.¹¹⁶ Die Differenzierungsoption der Mass Customization besteht darin, Produkte und Leistungen kundenindividuell zu fertigen. Daraus ergeben sich erhöhte Kundennähe und Möglichkeiten zur verstärkten Kundenbindung. Daran schließt sich die Kostenoption der Mass Customization an. Darunter versteht man die Suche nach Kostensenkungspotenzialen, um die individualisierten Güter ohne Aufpreis verkaufen zu können. Eine Modularisierung der Produkte, die einen weitgehenden Vorfertigungsgrad aufweisen, optimiert dabei die Kosten und senkt die durch die Individualisierungsinformationen erzeugte Komplexität. Weiterhin trägt eine Produktion auf Bestellung zum Abbau des ‚Modersikos‘ und zu besseren Planungsbedingungen bei. Grasmugg/Schoder bezeichnen die Strategie der kundenindividuellen Massenproduktion als eine hybride Wettbewerbsstrategie.¹¹⁷ Für Piller stellt die Mass Customization Strategie jedoch eine simultane hybride Wettbewerbsstrategie dar, da sie gleichzeitig Differenzierungs- und Kostenvorteile realisiert.¹¹⁸ Sie stellt damit den Gegenpol zu den generischen Wettbewerbsstrategien, wie die Strategien der Differenzierung und der Kostenführerschaft von Porter, dar. Porter postulierte Anfang der 80er Jahre die Unvereinbarkeit von beiden Strategien. Die Strategie der kundenindividuellen Massenproduktion ermöglicht die Bereitstellung von Gütern und Leistungen, die den Anforderungen und den Erwartungen des Kunden entsprechen. Sie richtet sich an

¹¹⁶ Becker 1998, S. 688

¹¹⁷ Vgl. Grasmugg/Schoder 2002

¹¹⁸ Vgl. Piller 2001b, S. 246

einen großen Absatzmarkt, stellt gleichzeitig hohe Variantenvielfalt in Aussicht und bietet die individuellen Produkte und Leistungen zu annähernd einem Standardprodukt entsprechenden Preis an. Durch die kundenindividuelle Massenproduktion kann ein Unternehmen agieren, statt reagieren.¹¹⁹ D. h., der Notwendigkeit in der heutigen Marktsituation, die Bedürfnisse und Wünsche von Kunden schneller als sie selbst zu erkennen und daraufhin entsprechende Produkte zu fertigen, wird Rechnung getragen. Zentrale Bedeutung bei der Umsetzung der Mass Customization kommt dem Faktor Information zu. Das Internet bietet als weltweit verbreitete und zunehmend bedeutende Multi-Media-Anwendung die Chance, das Konzept der Mass Customization durchzuführen. Durch einen Klick kann der Kunde seine individuellen Bedürfnisse befriedigen und die Produkte bequem bestellen. Nach Piller ergeben sich die Erfolgsbausteine der Mass Customization aus der Erhöhung des akquisitorischen Potenzials, aus der Erhöhung der Kundenbindung, aus der Senkung der Kosten und aus einer Erhöhung der Planungssicherheit.¹²⁰ Die *Erhöhung des akquisitorischen Potenzials* durch die kundenindividuellen Massenproduktion erfolgt durch erhöhte Leistungsattraktivität, Image- und Innovationsführerschaft, Begeisterungspotenzial, Begegnung von Variety Seeking Behaviour¹²¹ und durch die Erzeugung eines Preisspielraums. Eine *erhöhte Kundenbindung* wird durch den intensiven Anbieter-Abnehmer-Kontakt, das Learning Relationship und durch Kunden-Know-how erlangt. Der Kunde spielt bei der Mass Customization eine völlig neue Rolle. Im Gegensatz zur klassischen Massenproduktion bezieht das Unternehmen die Abnehmer in den gesamten Wertschöpfungsprozess ein und der Kunde wird dadurch zu „Ursache und Wirkung des ganzheitlichen Prozesskreislaufs.“¹²² Die *Kostensenkung* wird im Rahmen der Mass Customization durch Skalenvorteile, Verbundvorteile, Lerneffekte und Integrationsvorteile erreicht. Durch sogenanntes ‚Customer Pull‘, den Abbau des Moderisikos und durch den Abbau der Distributionslagerhaltung ist eine *erhöhte Planungssicherheit* gewährleistet. Empirische Untersuchungen der Erfolgswirksamkeit einer Leistungsindividualisierung liegen kaum vor. Eine sehr ausführliche empirische Untersuchung zu Erfolgsfaktoren des Customized Marketing und des Relationship Marketing liefert Hildebrand. Den Ausgangspunkt bildet dabei

¹¹⁹ Vgl. Schenk/Seelmann-Eggebert 2002, S.251

¹²⁰ Vgl. Piller 2001b

¹²¹ Variety Seeking Behaviour kennzeichnet den Wunsch der Konsumenten nach Abwechslung.

das von ihm erarbeitete Strukturmodell der Individualisierung, das in Abbildung 4 dargestellt ist. Es besteht aus zwei Dimensionen: zum einen aus der Anbieter-Nachfrager-Beziehungs-Dimension und zum anderen aus der Leistungsgestaltungsdimension.¹²³ Die erste Dimension kennzeichnet das Relationship Marketing und meint die Individualisierung der Kundenbeziehung. Die zweite Dimension zeigt das Customized Marketing, das die Leistungsindividualisierung charakterisiert. Die beiden Konzepte sind grundsätzlich verschiedene Strategien, weisen aber einen engen Zusammenhang auf. Hildebrand fand heraus, dass sowohl das Relationship als auch das Customized Marketing den Kundenerfolg bzw. die Kundenbindung positiv beeinflussen. Die Strategie des Customized Marketing erfordert vom Unternehmen hohe Flexibilität, vor allem bei der Leistungserstellung. Der Autor konnte allerdings keine wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren der Leistungsindividualisierung nachweisen.

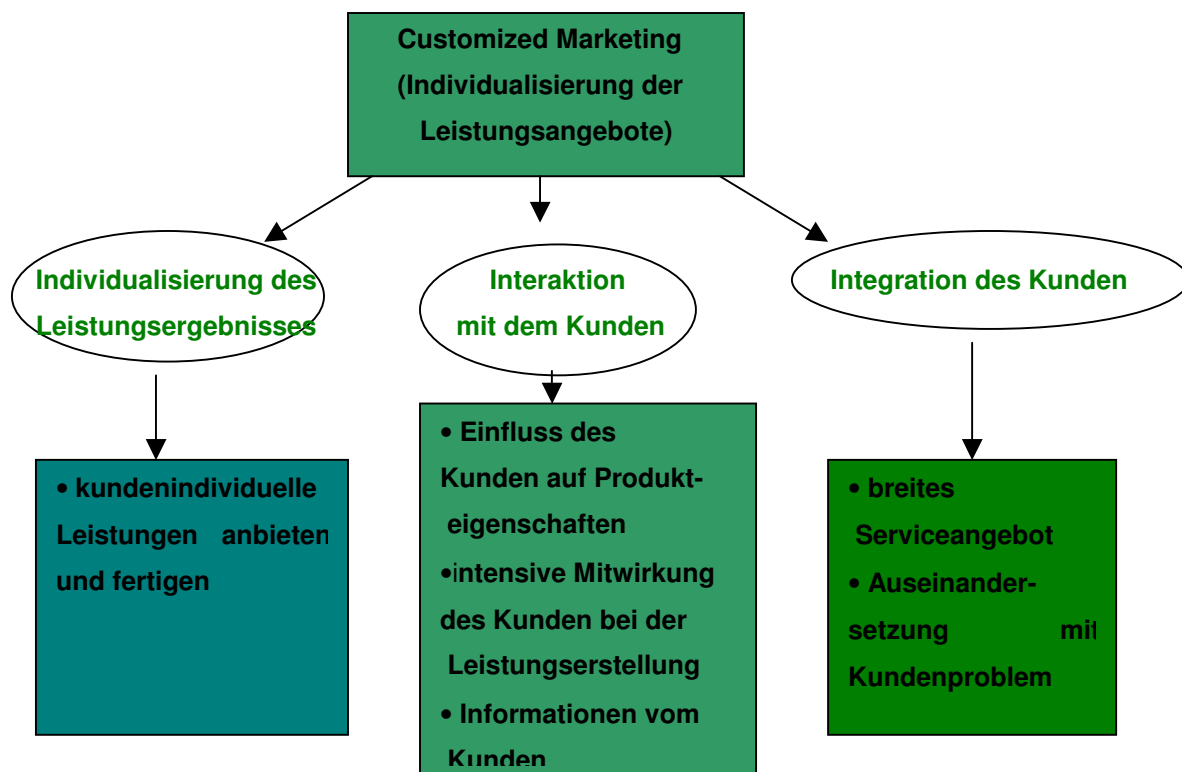


Abb. 4: Modell der Leistungsindividualisierung im Mass Customized Marketing¹²⁴

Die Mass Customization ermöglicht die Kombination von materiellen und immateriellen Teilleistungen. Es entstehen sogenannte Leistungsbündel.¹²⁵ Der

¹²² Vgl. Schenk/Seelmann-Eggebert 2002, S.252

¹²³ Vgl. Hildebrand 1997, S.138

¹²⁴ Vgl. Hildebrand 1997, S. 128

¹²⁵ Vgl. Schnäbele 1997, S. 36

Konsument erhält einen Mehrwert durch die geeignete Verbindung von Kern- und Serviceleistung und einen hohen Beitrag zur Lösung seines Konsumproblems. Grasmugg/Schoder erforschten die Erfolgswirksamkeit der Mass Customization im Kontext des Electronic Business, indem 1.308 Unternehmen befragt wurden. Die Analyse ergab, dass Mass Customizer erfolgreicher sind als Nicht-Mass Customizer. Die Autoren identifizieren Unternehmen dann als Mass Customizer, wenn sie die drei folgenden Merkmale erfüllen:

- Fertigung von Produkten je nach Kundenwunsch mit individuellem Zuschnitt
- dies geschieht zu günstigen Preisen innerhalb einer Branche bzw. eines Segments
- Abgrenzbarkeit von Konkurrenten durch Einzigartigkeit in Bezug auf Qualität, Innovationen, Lieferzeiten, etc.¹²⁶

3.3 Vorteile der Mass Customization

Nachfolgend soll die Vorteilhaftigkeit einer Mass Customization dargestellt und begründet werden. Anschließend werden die Möglichkeiten zur Kostensenkung erklärt.

Komplexität entsteht durch Vielzahl und Unterschiedlichkeit der Elemente eines Systems sowie deren Verknüpfungen. Die Komplexitätskosten ergeben sich aus der Vielschichtigkeit von Produkten, Produktionsprogrammen, Prozessgestaltung und Fertigungssystemen.¹²⁷ Die Individualisierung des Leistungsangebotes macht eine Veränderung der Unternehmensstrukturen notwendig, da die Mass Customization eine Steigerung der Komplexität zur Folge hat. Dies äußert sich in der Prozesskomplexität, die sich aus der Variantenvielfalt ergibt. Durch die Mass Customization werden auch die Ziele im Unternehmen komplexer. Neben den klassischen Zielen wie Wirtschaftlichkeit und Produktivität kommen Flexibilität, hohe Qualität mit Service, Kundenbetreuung und Nachkaufmarketing sowie Kundenorientierung hinzu.¹²⁸ Die Erhebung der Kundenwünsche, deren Integration in den Produktionsprozess und das Prüfen der Umsetzbarkeit derselben bedingen die erhöhte Kundenkomplexität. Durch die Leistungsindividualisierung wächst die Zahl der direkte Kontakte mit dem Kunden, was wiederum eine Steigerung der Kosten zur

¹²⁶ Vgl. Grasmugg/Schoder 2002, S. 136

¹²⁷ Vgl. Steffen 2001a, S. 55

¹²⁸ Ebenda, S. 56

Folge hat. Zum Komplexitätsmanagement bei der Mass Customization trägt im wesentlichen die Modularisierung bei.

Vor allem für die Textilindustrie und den Textilhandel, die von dem Moderrisiko und ständig wechselnden Vorlieben der Verbraucher betroffen sind, stellt die Mass Customization eine Alternative zur Senkung der Kosten dar. Da es das erklärte Ziel der Mass Customization ist, individualisierte Leistungen zu mit einem Standardprodukt vergleichbaren Kosten für eine große Anzahl von Abnehmern herzustellen, müssen die Kostensenkungspotenziale im folgenden identifiziert werden. In der Literatur ist die Einteilung zur Erklärung der Kostenvorteile von hybriden Wettbewerbsstrategien in Economies of Scale (Skalenvorteile) und in Economies of Scope (Verbundvorteile) üblich. Piller ergänzt die Kostenvorteile durch Economies of Integration und Economies of Interaction. Büttgen erweitert die hybriden Wettbewerbsvorteile, die eine Mass Customization generieren kann, um die Economies of Time.

Die Economies of Scale basieren auf Kostenvorteilen aufgrund einer Standardisierung des Leistungsangebotes und der Leistungserstellungsprozesse. Die Standardisierung birgt Nutzenvorteile für Nachfrager, indem die Komplexität und die Unsicherheit beim Kauf und bei der Produktion reduziert werden.¹²⁹

Die Economies of Scope bilden eine weitere Basis hybrider Wettbewerbsvorteile, die sich durch die Nutzung identischer Produktionsfaktoren zur Herstellung und Vermarktung verschiedener Leistungsobjekte ergibt. Daraus resultieren sinkende Stückkosten.¹³⁰

Economies of Integration ergeben sich aus der simultanen Integration von Individualisierung und Standardisierung, d.h. aus der Verbindung von Economies of Scale und Economies of Scope. Daraus folgen idealerweise kostengünstige und individualisierbare Leistungsangebote. Büttgen ergänzt die Economies of Integration durch die Vorteile, die sich aus der Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess ergeben.¹³¹ Die sogenannten Economies of Externalisation ermöglichen dem Kunden einen zusätzlichen Erlebnisaspekt und eine genaue Spezifizierung seines Wunschproduktes.

Die aus der Interaktion zwischen Hersteller und Kunde resultierenden Kostenvorteile bezeichnet Piller als Economies of Interaction. Diese Kostensenkungspotentiale

¹²⁹ Vgl. Büttgen 2001, S. 265ff.

¹³⁰ Vgl. Wüntsche 2000, S. 38f.

entstehen durch die zielgerichtete, effiziente Marktbearbeitung, die durch die gewonnenen Individualisierungsinformationen vom Kunden ermöglicht wird. Einerseits führt die kundenindividuelle Ansprache zu dem Aufbau eines Learning Relationship und zu erhöhter Kundenbindung. Dadurch kann die Leistung optimal an die spezifischen Bedürfnisse des Kunden angepasst werden. Andererseits gestattet die wiederholte Interaktion zwischen Hersteller und Kunde die Nutzung von Erfahrungskurveneffekten.

Economies of Time ergeben sich aus der Schnelligkeit, mit denen die Leistung erbracht wird. Für viele Abnehmer ist der Zeitfaktor kaufentscheidungsrelevant. Die Lieferzeiten sind so gering wie möglich und einem Standardprodukt entsprechend zu halten.

3.4 Ansätze zur Umsetzung der Mass Customization

Piller teilt die verschiedenen Möglichkeiten der Umsetzung der Mass Customization in Soft- und Hardcustomization ein, die in Abbildung 5 dargestellt sind.¹³² Die Basis der Mass Customization stellt die Modularisierung dar.

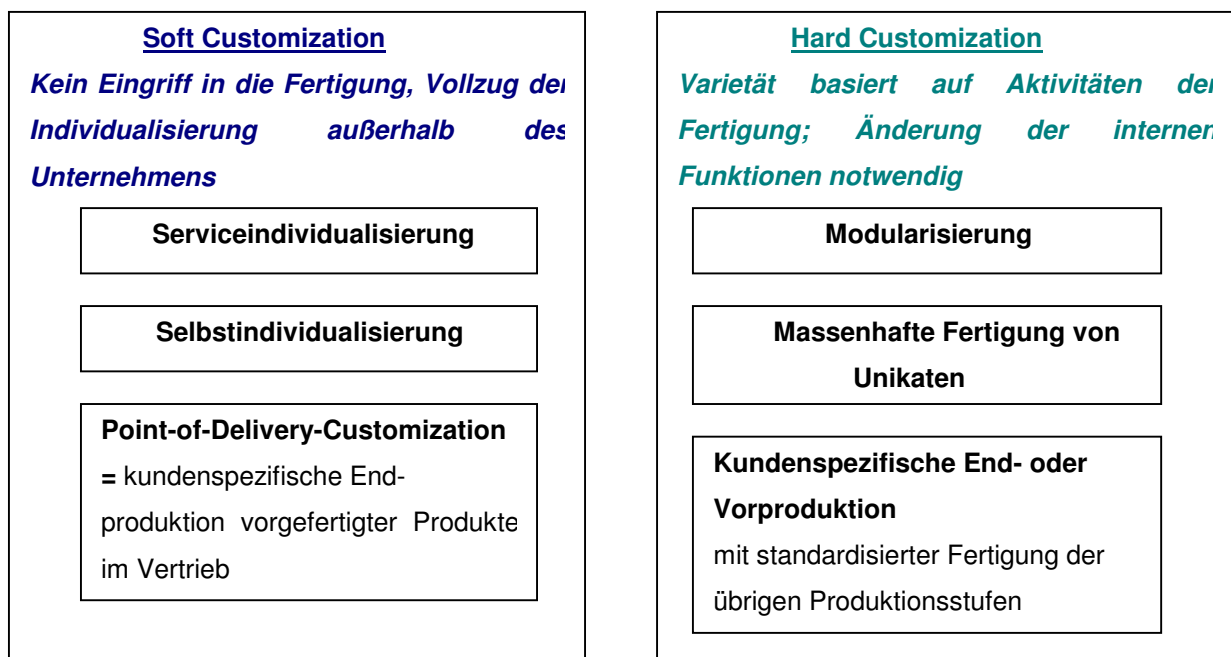


Abb. 5: Konzeptionen der Mass Customization¹³³

¹³¹ Vgl. Büttgen 2001, S.270

¹³² Vgl. Piller 2001b, S.250

¹³³ Vgl. Piller 1998, S.137 ; Vgl. auch die Weiterentwicklung in Piller 2001b, S.251

Soft Customization, auch offene Individualisierung genannt, bezeichnet diejenigen Umsetzungskonzepte der Mass Customization, bei denen kein Eingriff in die Fertigungsorganisation eines Unternehmens vorgenommen wird. Gleichwohl wird dem Kunden ein Zusatznutzen angeboten, durch den ein Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen entsteht. Darunter zählen die Serviceindividualisierung bzw. Service-Customization und die Selbstindividualisierung bzw. Self-Customization. Die *Service-Customization* greift nicht in den Produktionsprozess ein. Das Kernprodukt bleibt unverändert. Lediglich der zum standardisierten Massenprodukt angebotene Kundendienst bzw. Kundenservice wird individualisiert. Die *Self-Customization* beinhaltet ein eingebautes Individualisierungspotential, so dass der Kunde den letzten Produktionsschritt nach seinen individuellen Vorstellungen selbst vollziehen kann. Als Beispiel dafür gilt der Sport-Schuh von REEBOK, der sich durch ein eingebautes Luftkissen mit Pumpvorrichtung individuell an den Fuß anpassen lässt.¹³⁴

Unter Hard Customization, die von Piller als geschlossene Individualisierung bezeichnet wird, versteht man Konzepte der Individualisierung im Fertigungsbereich. Innerhalb des Wertschöpfungsprozesses findet die Interaktion mit dem Kunden statt. Jedes gefertigte Endprodukt kann eindeutig einem Kundenauftrag zugeordnet werden. Zur Hard Customization zählen die kundenspezifische End- oder Vorproduktion, die Modularisierung nach Baukastenprinzip und die massenhafte Unikatfertigung. Bei der *kundenspezifischen End- oder Vorproduktion* wird ein Produkt unabhängig von einem Kundenauftrag massenhaft und standardisiert gefertigt. Der Produktionsprozess wird dabei in einen individuellen und einen standardisierten Teil unterteilt. Nach dem Zeitpunkt der Individualisierung werden drei Typen unterschieden: die individuelle Endfertigung im Vertrieb (Point-of-Delivery-Customization), die kundenindividuelle Endfertigung beim Hersteller und die kundenindividuelle Vorfertigung beim Hersteller. Die *individuelle Endfertigung im Vertrieb* charakterisiert die Individualisierung eines Produktes am Ende der Wertschöpfungskette (z.B. Montage, Veredelung). Als Beispiel führt Wüntsch die Anpassung von Skischuhen an den Fuß des Kunden mit Hilfe eines Zwei-Komponenten-Schaums beim Kauf an.¹³⁵ Bei der *kundenindividuellen Endfertigung beim Hersteller* individualisiert das produzierende Unternehmen das Produkt selbst.

¹³⁴ Vgl. Wüntsch 2000, S. 33

Die Komplexität kann im Vergleich zur Einzelfertigung durch möglichst viele auftragsunabhängige Produktionsstufen reduziert werden. Die *kundenindividuelle Vorfertigung beim Hersteller* umfasst dagegen die Herstellung eines kundenspezifischen Vorprodukts. Anschließend erfolgt die standardisierte Endfertigung. Dieser Typ der Hard Customization ist sehr komplex und findet oft Anwendung in der Bekleidungsindustrie. Die individuelle Bearbeitung findet in einer frühen Phase des Wertschöpfungsprozesses statt und wird dann über den gesamten Produktionsprozess beibehalten. Beispiel hierfür ist das PersonalPair-Programm von Levi Strauss. Die *Modularisierung nach Baukastenprinzip* ermöglicht dem Kunden eine individuelle Zusammenstellung standardisierter und massengefertigter Module zu einem kundenspezifischen Produkt. Dieser Umsetzungstyp stellt die Grundlage für den Vorreiter Nike mit dem Programm „NikeiD“ dar. Dieses modulare Baukastenprinzip dient der individuellen Konfiguration von Sportschuhen vom Design her.¹³⁶ „NikeiD“ stellt eines der ersten Beispiele einer breiten Einführung der Mass Customization bei einem globalen Markenartikelhersteller dar.

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung von Piller wurden 'best practice' Beispiele der Mass Customization ermittelt. Darunter fallen Unternehmen, die die Prinzipien der Mass Customization besonders vorbildlich erfüllen. Nike, deren Zielgruppe die privaten Haushalte sind, setzt die Modularisierung nach Baukastenprinzip um. ‚NikeiD‘ gilt als „echte“ Mass Customization.

Das Prinzip der Modularisierung findet schon seit einiger Zeit in anderen Branchen Anwendung, vor allem in der Computerindustrie und in der Automobilindustrie.¹³⁷ Piller sieht die modularen Baukastensysteme als die am weitesten verbreitetste und die leistungsfähigste Umsetzung der kundenindividuellen Massenproduktion.¹³⁸ Die *massenhafte Unikatfertigung* stellt die Reinform der Mass Customization dar. Sie wird nur erreicht, wenn kein Basisprodukt existiert, ohne standardisierte Vorproduktion gearbeitet wird und das Endprodukt ohne modularen Aufbau ist.

¹³⁵ Vgl. Wüntsche 2000, S. 34

¹³⁶ Die Konfiguration im Prozess der Mass Customization wird als „Design- und Schöpfungsprozess innerhalb eines bestimmten Gestaltungsspielraums“ aufgefasst (Rogoll/Piller2002, S.25)

¹³⁷ Weitere Beispiele zur Modularisierung: Individualisierung von Schuhen unter www.Customatix.com, www.creo-shoes.com

¹³⁸ Vgl. Piller 2001b, S. 259

3.5 Die Wertkette der Mass Customization

Schenk/Seelmann-Eggebert unterstreichen die Tatsache, dass der Kunde als Motor des gesamten Produktionsprozesses der Mass Customization gilt.¹³⁹

Von der klassischen Wertkette, die aus Beschaffung, Konstruktion, Produktion, Absatz und Kontrolle besteht, weicht die Wertkette der Mass Customization ab. Abbildung 6 soll dies verdeutlichen.

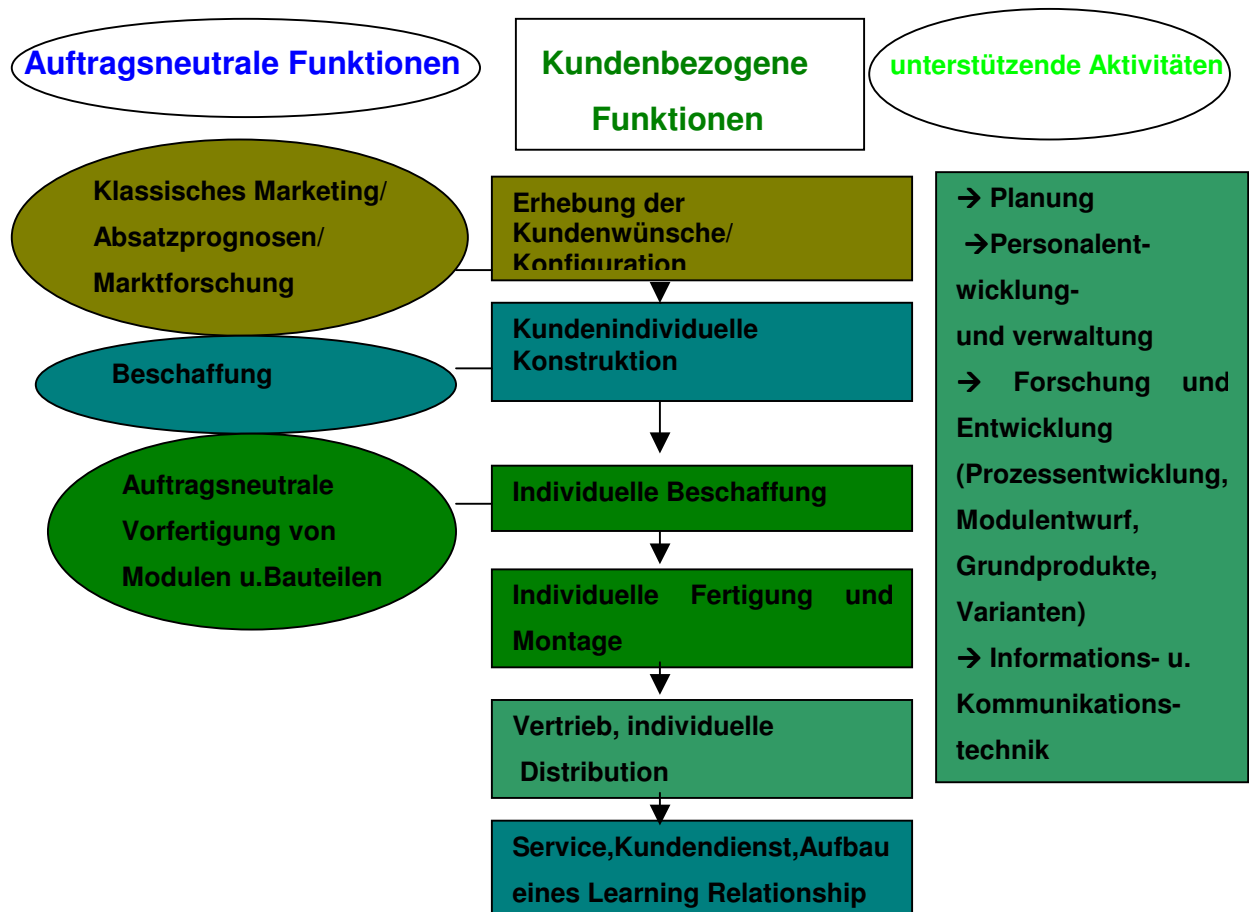


Abb. 6.: Wertkette der Mass Customization¹⁴⁰

Im Gegensatz zur klassischen Wertkette beginnt die der Mass Customization mit der Erhebung der Kundenwünsche, die unkompliziert und einfach ablaufen soll. In dieser Phase findet die Interaktion zwischen Hersteller und Kunde statt. Es soll dem Kunden so einfach wie möglich gemacht werden, aus vielen verschiedenen Modulen oder Teilen sein Produkt zu konkretisieren, das anschließend vom Anbieter produziert wird. Die Aufgabe der Mass Customization ist es, dem Kunden die Auswahl und die

¹³⁹ Vgl. Schenk/Seelmann-Eggebert 2002, S.253

¹⁴⁰ Vgl. Piller 1998, S. 208, eigene Grafik

Konkretisierung seiner Bedürfnisse zu erleichtern sowie die seinerseits wahrgenommene Komplexität zu senken. Die Lösung sind Konfiguratoren, mit denen Kunden zum Co-Designer werden und deren Wünsche und Bedürfnisse in die Produkterstellung integriert werden können. Die Schnittstelle zum Kunden stellt heute immer häufiger das Internet dar. Es schließt sich die Konstruktion des auf den Kunden abgestimmten Produktes an. Erst dann beginnt die Beschaffung der notwendigen Materialien. Schließlich folgt die Produktion des individuellen Produktes. In der sich anschließenden Nachkaufphase spielt der Kundendienst und der Aufbau eines Learning Relationship mit dem Kunden eine wichtige Rolle für Mass Customizer.¹⁴¹ Die Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) tragen zu einer effizienten und kostenorientierten Gestaltung aller Wertaktivitäten bei.¹⁴²

3.6 Kritische Wertung der Mass Customization

Kritiker vermuten, dass viele Kunden den Aufwand scheuen, sich ein kundenindividuelles Produkt zusammenzustellen. Die Skeptiker unter den Wissenschaftlern glauben sogar, dass Kunden lieber von der Stange kaufen. Denn erfolgreiche Individualisierungsstrategien sind derzeit noch selten. Starre Konsumgewohnheiten und starre Fertigungsstrukturen behindern den großen Durchbruch der Mass Customization.¹⁴³ Allerdings werden der Textilindustrie und dem Textilhandel bei der Umsetzung der Mass Customization vielversprechende Chancen zugesprochen. Kenner der Branche rechnen erst in ca. drei bis vier Jahren damit, dass sich individualisierte Produkte zu Standardpreisen durchsetzen. Piller ist der Ansicht, dass sich erst in zwanzig Jahren auch Durchschnittsverdiener kundenindividuell einkleiden können.¹⁴⁴ Die Kritik an der Strategie der Mass Customization begründet sich vor allem darin, dass oftmals die moderne Technik noch unzureichend zuverlässig ist. Eine integrierte Koordination der Wertkette der Mass Customization ist von der Umsetzung in die Praxis oftmals noch weit entfernt und für viele Unternehmen finanziell nicht machbar. Die Techniken, die zur

¹⁴¹ Vgl. Piller 1998, S. 207f.; 'Mass Customizer' sind Unternehmen, die die kundenindividuelle Massenproduktion umsetzen.

¹⁴² Unter IuK versteht man alle Technologien, „die der Erfassung, Verknüpfung, Auswertung, Speicherung, Darstellung und Übertragung sowie Ausgabe von Informationen dienen.“ (Vgl. Piller 1998, S.25) Dazu zählen Hardware, Software und Netztechnologien auf Basis der Mikroelektronik, Computertechnik, digitaler Übertragungstechnik und optischer Nachrichtentechnik.

¹⁴³ Vgl. Zipkin 2002, Sailer 2001

¹⁴⁴ Vgl. Sailer 2001, S.3

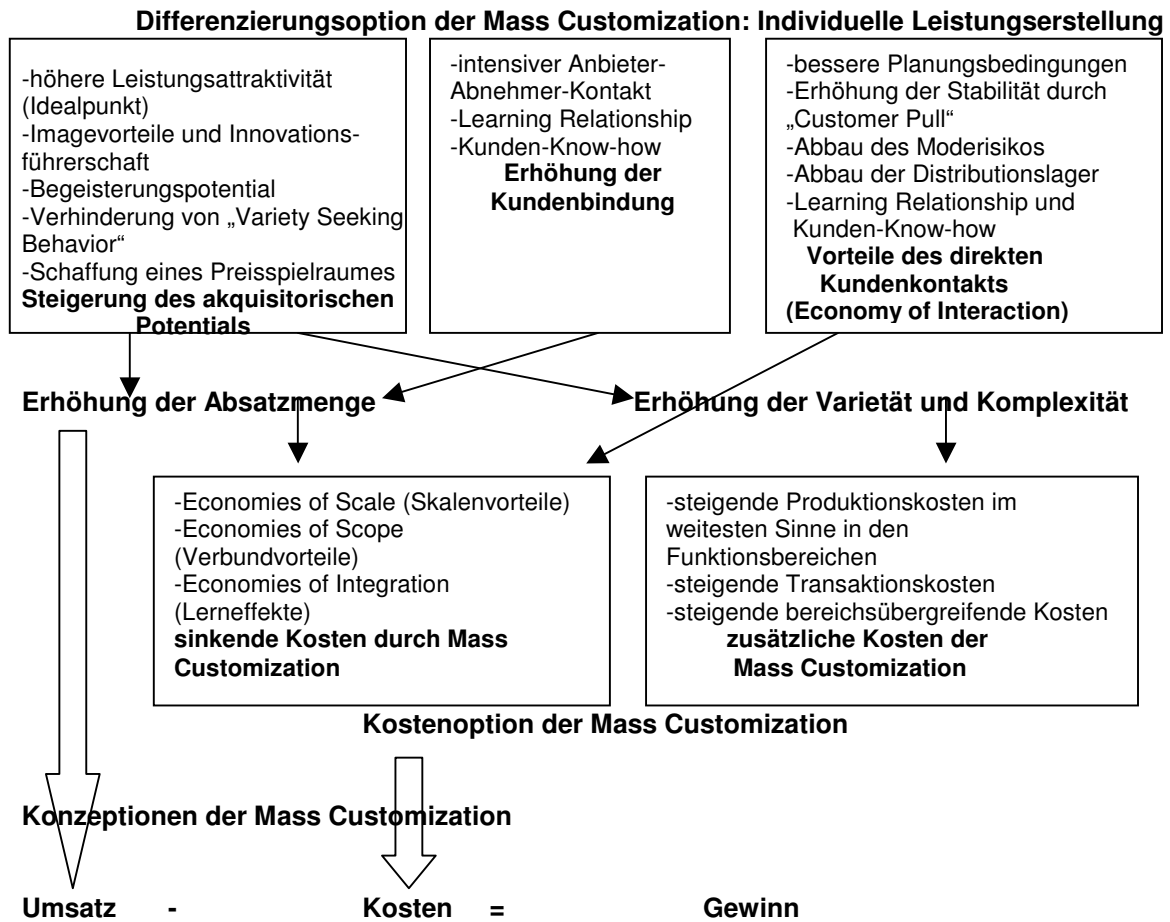
Produktion kundenindividueller Güter notwendig sind, werden meist in jahrelanger Arbeit entwickelt.¹⁴⁵ Die Frage, mit welchem Bedarf an kundenindividueller Bekleidung in Zukunft zu rechnen ist, wurde erst wenig untersucht.¹⁴⁶ Zipkin fasst die Punkte, die eine Umsetzung der Mass Customization in die Praxis bedingen und an der viele Unternehmen meist scheitern, zusammen: Es sind hochflexible Produktionstechniken erforderlich, die oftmals mit hohem finanziellen Aufwand verbunden sind. Weiter ist eine durchorganisierte Ermittlung von Kundenwünschen und –bedürfnissen notwendig, um ein einzigartiges Produkt zu fertigen. Die Logistik muss reorganisiert werden, so dass eine reibungslose, unmittelbar bis zum Kunden reichende Übermittlung der Produkte stattfinden kann. Schließlich sollten Kenntnisse über die Bereitschaft der Kunden, einen höheren Preis für kundenindividuelle, maßgeschneiderte Produkte zu zahlen, vorliegen. Die Voraussetzung einer Mass Customization ist ein potentieller Massenmarkt für das Produkt und individualisierbare Produktattribute. Unterscheiden sich die Kundenwünsche nicht voneinander, ist eine Mass Customization nicht rentabel.¹⁴⁷

Abschließend soll die Abbildung 7 die Logik der Mass Customization zusammenfassend darstellen.

¹⁴⁵ Vgl. Zipkin 2002, S. 71

¹⁴⁶ Eine empirische Untersuchung zum Marktpotential der Mass Customization in der Bekleidungsbranche liefern Steffen/Aumann (2001b).

¹⁴⁷ Produkte, die eine unterschiedliche Passform benötigen, wie Turnschuhe, besitzen diese Voraussetzung.



Wettbewerbsvorteil einer individuellen und massenhaften Fertigung

Abb. 7: Die Logik der Mass Customization¹⁴⁸

¹⁴⁸ Piller 2001b, S. 246; ähnliches Schema bei Schnäbele 1997, S. 256

4. Kundenwünsche und individuelle Turnschuhe

"Die Welt liegt den Sneakern [...] zu Füßen, denn sie steht drauf."¹⁴⁹

Mit Hilfe von Produkten ist eine Kommunikation möglich. Durch die Wahl und die Kombination von Produkten kann eine Bedeutung vermittelt werden, die von allen Menschen verstanden wird. Produkte haben Funktionen, aber sie sind auch mit gewissen Bedeutungen und Botschaften behaftet. Für Produkte, die modegebunden sind, gelten am Markt andere Bedingungen als für modeungebundene. Dies äußert sich z.B. in den kürzeren Produktlebenszyklen von modischen Produkten. Mode, eines der faszinierendsten Phänomene unserer Gesellschaft, wird durch den ständigen "Wechsel von sinnlich-ästhetischen Produktqualitäten" charakterisiert. Die Produktqualitäten finden "für eine gewisse Zeit innerhalb breiter Bevölkerungsschichten Akzeptanz".¹⁵⁰ Der Begriff "Mode" geht auf das lateinische Wort "modus" zurück, das "Art und Weise" bedeutet.¹⁵¹ Mode ist ebenso ein produktgestalterisches Prinzip wie auch ein sozial-psychologisches Phänomen. Den klassischen Bereich der Mode stellt die Bekleidung dar. In dieser Arbeit wird Mode mit der Bekleidungsmode gleichgesetzt. Im folgenden Kapitel wird auf die Kundenwünsche eingegangen, die nach Laß drei Komponenten umfassen:

- sehr abstrakte Kundenwünsche, wie Ziele, Werte, Motive (Emotionen)
- mittelmäßig abstrakte Kundenwünsche, wie Bedürfnisse, Nutzen, Produktwünsche
- konkrete Kundenwünsche, wie Anforderungen, Präferenzen, Erwartungen und Kaufkriterien.¹⁵²

"Kundenorientierung hat Hochkonjunktur".¹⁵³ Die Titel vieler Veröffentlichungen und wissenschaftlicher Abhandlungen wie "Ihr Kunde ist der Boss"¹⁵⁴, "Mehr Kundennähe"¹⁵⁵ oder "Kundenorientierung und Markthandlung"¹⁵⁶ verdeutlichen die Aktualität des Themas. Ein Großteil wissenschaftlicher Arbeiten bringt die

¹⁴⁹ Vgl. Bieber 2000a, Klappentext

¹⁵⁰ Vgl. Hermanns/Schmitt/Wissmeier 1999, S.14

¹⁵¹ Vgl. Ebenda, S. 69

¹⁵² Vgl. Laß 2002, S.49ff.

¹⁵³ Kleinaltenkamp 1995, S.77

¹⁵⁴ Whiteley 1993

¹⁵⁵ Buchner 1998

¹⁵⁶ Johnson 2001

Kundenorientierung mit der Wettbewerbsstrategie Mass Customization in Verbindung. Die Autoren sind sich darin einig, dass nur ein kundenorientiertes Unternehmen langfristig im Wettbewerb überlebt. Nach Lüthje spricht man dann von kundenorientierten Unternehmen, wenn erstens Kundeninformationen ermittelt und zweitens die ermittelten Informationen geeignet umgesetzt werden.¹⁵⁷ Die Generierung der Kundeninformationen dient vor allem der Ermittlung aktueller und zukünftiger Bedürfnisse. Die Übersetzung der Kundenbedürfnisse in Produkte dient der kundenindividuellen Produktion, der Innovation und der Einbeziehung des Kunden als Koproduzenten. Kundenzufriedenheit ist die Voraussetzung der Kundentreue. Aus der Kundentreue resultiert die Kundenbindung. Die Kundenbindung wiederum bildet die Grundlage eines erfolgreichen Unternehmens. Um Kundenzufriedenheit zu erzeugen, muss ein tiefes Verständnis für die Kundenerwartungen, die Kundenansprüche, die Kundenbedürfnisse und -werte vorliegen. Dazu ist es notwendig, nicht nur aktuelle, bereits erfüllte Wünsche, sondern auch zukünftige Erwartungen zu erfassen. Johnson beschreibt das Problem der Kundenforschung bzw. der Käuferverhaltensforschung treffend, indem er sagt, die Gefahr sei nicht die, "dem Kunden zu nahe zu kommen; die eigentliche Gefahr liegt darin, dem Kunden nicht nahe genug zu kommen."¹⁵⁸ Gegenstand dieses Kapitels sind deshalb die Kundenwünsche als konsumbezogene Bedürfnisse und Kaufmotivationen von Konsumenten.

Bezogen auf die Themenstellung der vorliegenden Arbeit, entsprechen Wesen und Rolle des Motivbegriffs am ehesten dem Konzept der Kundenwünsche nach Laß. Nach dem Autor sind Kundenwünsche das umfassendste motivationale Konstrukt.¹⁵⁹ Sie umfassen Bedürfnisse, Motive, Ziele, Werte und auch konkrete Kaufkriterien bzw. Kaufpräferenzen des Konsumenten. Diese weite Sicht ergibt sich daraus, dass Kundenwünsche verschiedene Abstraktionsgrade einnehmen können: sie können sowohl abstrakte Kaufmotivationen, wie z.B. Werte, die Wünsche ohne konkrete Verhaltenswirkung bezeichnen, mittelmäßig abstrakte Kundenwünsche als auch konkrete Kundenwünsche, wie z.B. Produktwünsche, Kaufkriterien und Präferenzen, die als verhaltensnahe Wünsche gelten, umfassen. Faktoren, die letztendlich kaufentscheidend sind, sind nicht die funktionellen Produkteigenschaften, sondern

¹⁵⁷ Vgl. Lüthje 2000

¹⁵⁸ Vgl. Johnson 2001, S.39

¹⁵⁹ Vgl. Laß 2002, S.351ff.

vielmehr abstraktere Nutzenerwägungen und Kaufmotive.¹⁶⁰ Bedürfnisse, Motive und Wünsche stellen die zentralen Bestandteile des Kundenwunschkonstrukts dar, deshalb werden sie auch von Laß als Kundenwünsche im engeren Sinne bezeichnet. Abbildung 8 soll ein Ablaufschema der nachfolgenden Erläuterungen und das Konstrukt „Kundenwunsch“ nach Laß wiedergeben. Die Unterscheidung ist in der Praxis allerdings schwierig beizubehalten, da sich die einzelnen Komponenten oft nicht eindeutig unterscheiden lassen.

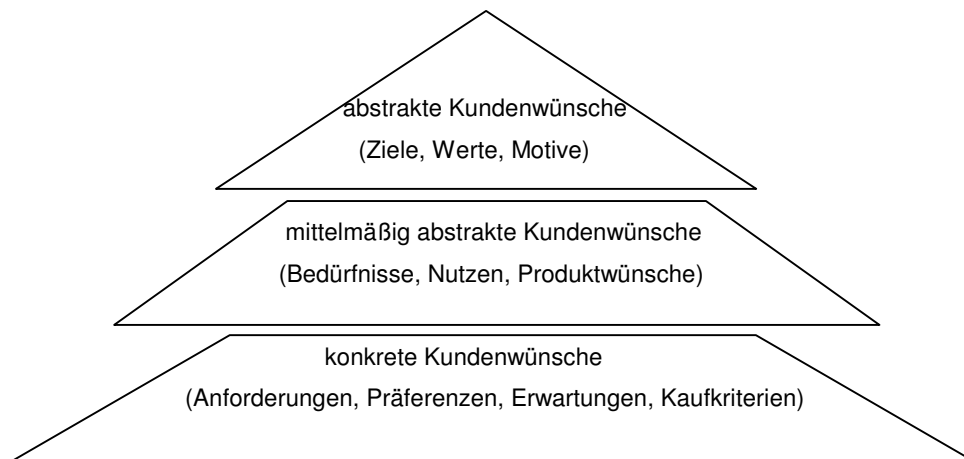


Abb. 8 : Kundenwünsche als umfassendes Konstrukt¹⁶¹

4.1 Abstrakte Kundenwünsche - Kaufmotive

Kundenwünsche, charakterisiert von Kuß, "bestimmen mit unterschiedlichem Abstraktions-/Konkretisierungsgrad die verschiedenen Schritte von allgemeinen Antrieben menschlichen Verhaltens bis zu detaillierten Erwartungen bezüglich der Eigenschaften zu kaufender Produkte".¹⁶² Werte und Ziele sowie Bedürfnisse sind einerseits Bestimmungsgrößen von Kundenwünschen und andererseits generelle Auslöser von Kaufhandlungen. Werte sind besonders grundlegende und weniger individualistische, eher normbezogene Orientierungen von Konsumenten und gelten als Führungsgrößen menschlichen Handelns. Werte existieren unabhängig von Situationen und stellen zeitlich relativ stabile, idealisierte Zielvorstellungen dar. Ziele sind nach Laß persönliche, individualistische Strebungen von Konsumenten. Im Marketing wird unter einem Wunsch ein "konkretisiertes Ziel bzw. Bedürfnis von Konsumenten, ein bestimmtes Produkt besitzen zu wollen" verstanden. Hermanns et. al verstehen unter einem Motiv "einen isolierten Beweggrund menschlichen

¹⁶⁰ Vgl. Laß 2002, S.1270

¹⁶¹ Vgl. Laß 2002, eigene Grafik

¹⁶² Vgl. Laß 2002, S. 48, zit. nach Kuß 1996, S. 57

Verhaltens".¹⁶³ Es löst im Organismus Energien aus, um gewünschte oder zu erstrebende Zustände zu erreichen. Das Motiv kennzeichnet die Bereitschaft eines Individuums zu einem bestimmten Handeln, es steht somit für latentes Verhalten.¹⁶⁴ Motive können als Ursachen für menschliches Handeln gelten und bauen auf Emotionen auf. Das Zusammenspiel verschiedener aktivierter Motive wird als Motivation bezeichnet. Die Motivation ist ein hypothetisches Konstrukt, mit dem man Antriebe (Ursachen) für das Verhalten von Kunden erklären will. Die Motivation soll die Frage nach dem "Warum" beantworten.¹⁶⁵ Sie entsteht, wenn latente Motive durch Situationsfaktoren angeregt werden. Die Motivation besteht aus aktivierenden und kognitiven Prozessen. Die aktivierenden Prozesse sind grundlegende Antriebskräfte wie Emotionen und Triebe. Die kognitiven Prozesse sind Zielorientierungen und Handlungsprogramme, die das "Wie" von Verhaltensweisen steuern. Sie umfassen die Wahrnehmung und die Interpretation der Handlungssituation sowie Überlegungen zu den Ziel-Mittel-Beziehungen, den sogenannten Means-End-Beziehungen. Die kognitiven Motivationstheorien verstehen Motivation als die Stärke der Tendenz, eine Handlung auszuführen. Die Motivation resultiert aus dem subjektiv wahrgenommenen Ziel-Mittel-Zusammenhang¹⁶⁶ und aus dem subjektiv erwarteten Wert des Ziels. Die Stärke der Verhaltenstendenz bzw. die Anwendung des Mittels hängt von der Sicherheit der Erwartung des Ziels ab und von der subjektiven Wichtigkeit des Ziels. Die Kritik an der Dominanz der kognitiven Motivationstheorien ergibt sich daraus, dass überwiegend die bewusst abwägende Zielorientierung des Menschen betrachtet wird und damit die aktivierenden (nicht bzw. weniger bewussten) Antriebskräfte vernachlässigt werden, außerdem wird die Rationalität der Entscheidung überschätzt. Die aus den aktuellen Motiven resultierenden Aktivitäten können folgende Auswirkungen haben: Beeinflussung der Wahrnehmungsselektion und Prägung der aktiven Zuwendung zur Produktwahl.¹⁶⁷ D. h., so Koppelman, der gerade vorherrschenden Motivation entsprechende Angebote bzw. Produkte haben eine größere Chance, gekauft zu werden, als die Produkte, auf die dies nicht zutrifft. Die Erwartungen des Kunden lassen sich anhand von Kaufmotiven konkretisieren. Unter einem Kaufmotiv versteht man nach Grunert eine Erwartung, "einem grundlegenden Lebenswert durch den Kauf eines Produktes oder

¹⁶³ Hemanns et. al. 1999, S. 102

¹⁶⁴ Vgl. Bänsch 1998, S. 19

¹⁶⁵ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 141

¹⁶⁶ d.h. mit welchen Produkteigenschaften bzw. mit welchen Produkten wird welches Ziel erreicht

einer Dienstleistung näherkommen zu können."¹⁶⁸ Trommsdorff führt folgende sieben Kaufmotive auf:

- Ökonomik/Sparsamkeit/Rationalität
- Prestige/Status/ soziale Anerkennung
- soziale Wünschbarkeit/Normenunterwerfung
- Lust/Erregung/Neugier
- Sex/Erotik
- Angst/Furcht/Risikoneigung
- Konsistenz/Dissonanz/Konflikt.¹⁶⁹

Bänsch unterscheidet zwischen folgenden Kaufmotiven: Gewinn-, Zeitersparnis-, Bequemlichkeits-, Sicherheits-, Geltungs-, Nachahmungs-, Emotions-, Ökologie- und Abwechslungsmotiv.¹⁷⁰ Bei allen Motiven ist davon auszugehen, dass sie nicht bei allen Personen in gleich hohem Umfang oder überhaupt ausgeprägt sind. Dabei spielen soziale Faktoren, subjektive Meinungen, Erwartungen und Erfahrungen eine Rolle. Motive stellen überdauernde Aspekte dar und treffen auf eine Vielzahl von Handlungen zu. Motive sind nicht unmittelbar zu beobachten. Sie sind nur mit Hilfe besonderer Methoden und Theorien erfassbar. Ein Motiv kann mehrere Handlungen auslösen und eine Handlung kann durch mehrere Motive bedingt sein. Motive sind individuell verschieden ausgeprägt und vorhanden. Die allgemeinen Bedürfnisse, so Laß, werden zu Motiven, wenn sie Kaufverhalten auslösen.¹⁷¹ Derartige Bedürfnisse sollen in dieser Arbeit als Kaufmotivationen bezeichnet werden. Kaufmotive sind also konsumbezogene Bedürfnisse und Kaufmotivationen von Konsumenten und kennzeichnen Inhalte von Kundenwünschen.

4.2 Mittelmäßig abstrakte Kundenwünsche - Bedürfnisse

Im Konsumgüterbereich wird das Kaufverhalten häufig nicht von dem rationalen, messbaren Nutzen, sondern durch emotionale Kriterien, wie z.B. durch die Unterscheidbarkeit, die Ästhetik, die Einzigartigkeit eines Produktes bestimmt. Beim Konsum spielt eine bedürfnisweckende Werbung eine große Rolle. Hier bieten sich Ansatzpunkte zur Förderung von Kaufentscheidungen für kundenindividuelle

¹⁶⁷ Vgl. Koppelman 1997, S. 49

¹⁶⁸ Vgl. Grunert 1994, S. 218

¹⁶⁹ Vgl. Trommsdorff 2002, S. 121

¹⁷⁰ Vgl. Bänsch 1998, S. 24 - 35

¹⁷¹ Vgl. Laß 2002, S. 69

Turnschuhe.

Der Begriff des Bedürfnisses wird in der Philosophie, der Psychologie, den Sozial- und Politikwissenschaften, der Anthropologie, der Verhaltens- und Planungswissenschaft behandelt. Trommsdorff bezeichnet ein Bedürfnis als Motivauslöser und als empfundenen Mangelzustand (Deprivation). Das Bedürfnis ist noch nicht auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet. Erst nach mehr oder weniger emotionaler und kognitiver Verarbeitung erlangt das Bedürfnis Motivqualität.¹⁷²

Bedürfnisse kennzeichnen mangelinduzierte Kundenwünsche bzw. Kaufmotivationen. Sie stellen Ansprüche und Erfordernisse dar, die hier und jetzt empfunden werden. Bedürfnisse beinhalten, was Menschen brauchen, um zu existieren und ihre Persönlichkeit zu entfalten. Nach Murray (1938), der den Bedürfnisbegriff in die Psychologie einführte, sind Bedürfnisse Mängelanstreben. Nach Klages kommen Bedürfnisse (Aspirationen) "gewöhnlich mit Wünschen, Zielen und Absichten wie auch mit Überlegungen über Erreichbares und Realisierbares" zum Ausdruck. Werte und Bedürfnisse hängen eng zusammen. Bedürfnisse sind in Situationen wirksam werdende Handlungsorientierungen, demgegenüber sind Werte Handlungsdispositionen.¹⁷³ Bedürfnisse entstehen im Austausch mit der Umwelt und auf der Grundlage der Wertstruktur einer Person. Bedürfnisse sind demzufolge gesellschaftlich-historisch geprägt, formbar, situationsspezifisch und interessengebunden.

Nach Opaschowski heißt das Motto heute mehr denn je: Leben heißt erleben.¹⁷⁴ Gerade auf gesättigten Märkten suchen Konsumenten verstärkt nach erlebnisorientierten Anregungen. Opaschowski vertritt die Ansicht, dass der erlebnisorientierte Konsument auf dem Vormarsch ist und der Erlebniswert eines Produktes ein besonders wichtiges Kaufkriterium darstellt. Der Spaßfaktor zählt und "Dinge, die das Leben schön machen".¹⁷⁵ Deshalb wird der Kunde verstärkt nach Produkten, die Erlebnisse und Gefühle vermitteln, fragen und weniger nach Gütern mit bestimmten funktionellen Eigenschaften. Opaschowski prophezeit einen Konsumenten, der zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und Luxus hin und her pendelt. Auf die Erlebnisorientierung haben die bereits in Kapitel 2 angesprochenen

¹⁷² Vgl. Trommsdorff 2002, S. 108

¹⁷³ Vgl. Klages 1985, S. 12

¹⁷⁴ Vgl. Opaschowski 1998, S.25

¹⁷⁵ Ebenda, S.30

Wertorientierungen der Gesellschaft zentralen Einfluss.¹⁷⁶ Karmasin unterscheidet deshalb zu Recht zwischen Dingen, die man braucht (=Needs) und Dingen, die man sich wünscht (=Wants).¹⁷⁷ Dabei sind die ‚Needs‘ nicht notwendigerweise Sachen, die lebensnotwendig sind, wie Speisen und Getränke, sondern vielmehr betreffen sie Wünsche, deren Befriedigung man als selbstverständlich voraussetzt. Ist der Bedarf an ‚Needs‘ befriedigt, sind sie beseitigt. Anders ist es bei der Erfüllung der ‚Wants‘. Diese Bedürfnisse setzen das Anspruchsniveau einer Person höher, d. h., auch wenn man eigentlich schon zufrieden ist, kann man nach noch mehr streben - z.B. nach mehr Anerkennung, nach mehr Zufriedenheit, Spaß usw.

Die inhaltsorientierte Motivtheorie soll die Thematik der menschlichen Bedürfnisse näher beleuchten: Bei den inhaltsorientierten Motivtheorien geht es nicht um die Mechanismen des Verhaltens, sondern um die Auseinandersetzung mit Konstrukten, die Verhalten erklären.¹⁷⁸ Die Konstrukte werden in der Literatur als Motive, Antriebskräfte, Bedürfnisse oder Wünsche bezeichnet. Im Bereich des Marketing werden vor allem drei Theorien herangezogen, um Motive zu beschreiben, zu erfassen und voneinander abzugrenzen: die Theorie von Freud, der Einzelmotivansatz der Psychologie und die Bedürfnispyramide nach Maslow. Von den Motivationstheorien stellt die Inhaltstheorie von Maslow eine geeignete Basis für die Untersuchung dar. Sie ist in der Marketingliteratur außerordentlich populär: sie stellt einerseits eine der wenigen geschlossenen Klassifikationen dar, andererseits entspricht sie mit dem Ziel der Selbstverwirklichung genau der Annahme und dem Stand unseres sozialen Systems, dass die materiellen Grundbedürfnisse weitestgehend abgedeckt sind und nach der Befriedigung "höherer Bedürfnisse" gestrebt wird. Bereits in den fünfziger Jahren verfasst Maslow diese wohl bekannteste und einflussreichste psychologische Bedürfnistheorie. Er geht davon aus, dass menschliches Verhalten durch eine bestimmte Anzahl von Grundbedürfnissen, den sogenannten basic needs, determiniert wird. Die Bedürfnisse befinden sich in einer hierarchischen Ordnung in fünf Kategorien.¹⁷⁹ Maslow differenziert dabei zwischen Defizitbedürfnissen (physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse) und dem Wachstumsbedürfnis

¹⁷⁶ Vgl. Hermann/Hertel/Virt/Huber 2000, S.54

¹⁷⁷ Vgl. Karmasin 1993, S. 66f.

¹⁷⁸ Vgl. Karmasin 1993, S. 53

¹⁷⁹ Vgl. Maslow 1989, S.62ff

(Selbstverwirklichung). Die Motivationstheorie nach Maslow versucht, die Hinter- und Beweggründe menschlichen Verhaltens zu erklären, und baut sich wie folgt auf:

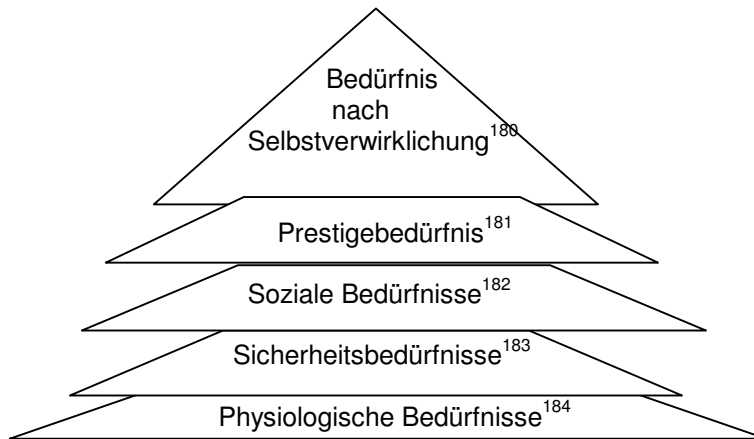


Abb. 9: Hierarchie menschlicher Bedürfnisse nach Maslow¹⁸⁵

Maslow nimmt an, dass erst nach der Befriedigung grundlegender physiologischer Bedürfnisse die nachfolgende Ebene von Bedürfnissen befriedigt wird. Die höchste Phase der Persönlichkeitsentwicklung sei die Stufe der individuellen Entfaltung der Person, der Selbstverwirklichung. Das Bedürfnis der Selbstverwirklichung kann entsprechend der Marktbedingungen uminterpretiert werden in das Bedürfnis nach gesteigerten Erlebnisinhalten und individueller Selbstdarstellung. Allerdings muss angemerkt werden, dass es sich beim menschlichen Bedürfnissystem nicht um ein widerspruchsfreies Aufeinanderfolgen oben genannter Bedürfnisse handelt. Vielmehr ist es voller Gegensätze. Das Bedürfnis nach Sicherheit kann beispielsweise im Konflikt mit dem Streben nach Freiheit stehen. Aufgrund der Widersprüchlichkeit zwischen einzelnen Bedürfnissen und der ständigen Abwägung, welches Bedürfnis dringender ist, kann eine vollständige Erfüllung einzelner Bedürfnisse nicht immer gelingen. Ebenso kann es zu Widersprüchen innerhalb einer Person zwischen Werten und Bedürfnissen kommen und auch zu Einschränkungen der eigenen zugunsten der Bedürfnisse anderer. Bedürfniserfüllung, -erzeugung und -definition

¹⁸⁰ Dazu zählen u.a. Bedürfnisse nach Freude am eigenen Können und Wissen, Erleben und Genuss, Kreativität, gesunde Neugier.

¹⁸¹ Dazu zählen Bedürfnisse nach Anerkennung, Prestige, Macht, Selbstvertrauen, Selbstachtung und Ruhm. Sie können durch Nobelautos, Luxuslokale, Luxusmarken etc. befriedigt werden.

¹⁸² Diese Bedürfnisse umfassen Liebe, Zuneigung, Geselligkeit und Zugehörigkeit.

¹⁸³ Darunter fallen u.a. Bedürfnisse nach Schutz vor Gefahren, Schutz der Gesundheit, des Eigentums und der Umwelt. Weiter zählen dazu die Absicherung gegen existentielle Risiken, wie Arbeitslosigkeit und Krankheit, Gefahren, Kaufrisiken etc.

¹⁸⁴ Dies sind fundamentale Bedürfnisse, die zur Sicherung der Daseinsgrundlagen dienen, wie z.B.: Essen, Trinken, Kleidung, Wohnung, Mobiliar, Auto etc.

sind Bestandteil der Selbsterzeugung von Menschen. Eine Person legt folglich für sich fest, welche Bedürfnisse sie hat und welche sie erfüllt. Die Bedürfnisse jeder Person sind unterschiedlich, weil sie individuell, kulturell, gesellschaftlich und situationsbedingt beeinflusst werden. Koppelman führt zur Erklärung der hierarchischen Anordnung von Bedürfnissen nach Maslow, unter denen welche zuerst erfüllt werden und dann andere darauf aufbauend befriedigt werden, ein Zitat Brechts an: "Zuerst kommt das Fressen, dann die Moral".¹⁸⁶ Wenngleich die Bedürfnispyramide von Maslow widerlegt wurde, stellt sie dennoch eine gute Möglichkeit zur Ermittlung und Einordnung von Bedürfnissen dar. Der Ansatz Maslows unterliegt der Kritik, die Komplexität und Instabilität des Verhaltens der einzelnen Menschen nicht erfassen zu können.¹⁸⁷ Die Kritik stützt sich darauf, dass sich menschliches Verhalten verändert und nicht von eindeutig feststellbaren Trieben gesteuert wird. Vielmehr befindet sich der Mensch mit seinem Motivsystem in ständigem Wandel. Es erscheint somit unmöglich, einen abgeschlossenen Bedürfniskatalog aufzustellen.¹⁸⁸ Nach Karmasin bietet das Modell von Maslow, das die Autorin als Dreischritt: "having - loving - being" bezeichnet, dennoch oft eine gute Analysegrundlage. Zusammenfassend gibt es drei grundlegende Bedürfniskonzepte: Bedürfnisse werden als Verhaltensantrieb aufgefasst, Bedürfnisse werden als objektives menschliches und gesellschaftliches Erfordernis angesehen und Bedürfnisse werden als Aspekte der Selbsterzeugung des Menschen begriffen. Ursache der ständig wechselnden Mode sind u.a. das Streben der Menschen nach Abhebung, Angleichung und Abwechslung. Mode spielt zur Bedürfnisbefriedigung nach Abgrenzung durch Individualisierung eine bedeutende Rolle. Schon Simmel (1895) empfand die Mode als ein wichtiges Stilisierungsinstrument und meinte, dass Mode einerseits "dem Bedürfnis nach sozialer Anerkennung, insofern sie Nachahmung ist [, dient]; sie führt den einzelnen auf der Bahn, die alle gehen; andererseits befriedigt sie auch das Unterschiedsbedürfnis, die Tendenz auf Differenzierung, Abwechslung, Sich-abheben, und zwar sowohl durch den Wechsel ihrer Inhalte", als auch dadurch, dass Mode eine Zugehörigkeitsfunktion zu und zwischen sozialen Gruppen besitzt.¹⁸⁹ Mode bietet für viele Menschen einen willkommenen Ausbruch aus dem Alltag. Mode hat mehrere Funktionen und kann zu

¹⁸⁵ Vgl. Meffert 1992, S. 53

¹⁸⁶ Vgl. Koppelman 1997, S. 49

¹⁸⁷ Vgl. Bänsch 1998, S. 22f.

¹⁸⁸ Vgl. Karmasin 1993, S.62

der Befriedigung verschiedener Bedürfnisse und Ansprüche von Kunden beitragen. U.a. besitzt Mode eine identitätsstiftende Funktion. Damit ist die Wirkung von Mode auf das Selbst gemeint, also die Mode als Teil der Selbstdarstellung und Selbstfindung. Nach Hermanns/Schmitt/Wissmeier verursachen der Zusatznutzen von Bekleidungsprodukten, die sich ständig verändernde Einstellung der Menschen und der Modeimpuls das permanente Bedürfnis, sich neu einzukleiden. Das Grundbedürfnis "Bekleidung" ist in der heutigen Zeit allerdings weitestgehend befriedigt. Nur über einen Zusatznutzen von Bekleidung, der den Konsumenten kommuniziert werden muss, können Bekleidungsprodukte Aufmerksamkeit erlangen und den Kunden erreichen. Solch ein Bedürfnis nach Zusatznutzen konkretisiert sich in dem Drang nach Abwechslung, nach Abhebung und nach Angleichung von Nachfragern. Auch Adam unterscheidet zwischen zwei weiteren Funktionen der Mode neben der Befriedigung der Grundbedürfnisse: einerseits der Distinktionsfunktion und andererseits der Erwartung von Lustgewinn durch Mode. Die Distinktionsfunktion von Produkten bringt Individualisierungsbemühungen von Kunden zum Ausdruck. Diese Abgrenzung nach oben und nach unten gegenüber anderen Menschen dient dazu, die eigenen Vorstellungen über das Selbstbild und über das Weltbild anderen gegenüber und gegenüber sich selbst zu demonstrieren.¹⁸⁹ Nach Adam vermittelt der Konsument durch das Tragen von bestimmten Sachen und vor allem durch das Nicht-Tragen, was er ist und was er nicht ist. Veblen erwähnte erstmalig den "demonstrativen Konsum" im Zusammenhang mit dem Einfluss von Prestigemotiven auf das Konsumverhalten.¹⁹¹ Bieber spricht von der Möglichkeit der Abgrenzung und Unterscheidung von anderen durch die zielgerichtete Wahl von Stilelementen der Turnschuhe. Er ist der Ansicht, dass sich eine differenzierte Nutzungskultur für Turnschuhe entwickelt hat, die mit dem bloßen Tragen der Turnschuhe erst den Anfang nimmt. Vielmehr sind Detailreichtum und eine große Anzahl von Stilelementen bei dem Kauf von Turnschuhen entscheidend. Der Autor hebt hervor, dass in der heutigen "sneaker-durchtränkten" Welt nicht mehr schon das Tragen von Turnschuhen für Aufsehen sorgt, sondern es bedürfe weitaus mehr, um heutzutage mit seinen Sneakers aufzufallen und eine gewünschte Aussage zu machen.¹⁹²

¹⁸⁹ Vgl. Adam 1993, S.183

¹⁹⁰ Vgl. Adam 1993, S. 183

¹⁹¹ Vgl. Adam 1993, S.182 ; zit. nach Veblen,T. (1899): Theorie der feinen Leute, Köln, Berlin 1959.)

¹⁹² Bieber 2000a, S. 155

4.3 Konkrete Kundenwünsche – Erwartungen, Anforderungen und Kaufkriterien

Produkte sind nach Kotler/Bliemel Dinge und Leistungen, die auf einem Markt angeboten werden können, damit der Kunde sie betrachten, beachten, erwerben, gebrauchen oder verbrauchen und dadurch „einen Wunsch oder ein Bedürfnis [...] erfüllen“ kann.¹⁹³ In der Produktpolitik gibt es verschiedene Definitionen des Produktbegriffes. Der substantielle Produktbegriff meint ein Bündel an physikalisch-funktionellen und technischen Merkmalen. Der erweiterte Produktbegriff umfasst die Problemlösung, d.h. das Know-how des Unternehmens, das vom Kunden nachgefragt wird, die materiellen, immateriellen und sonstigen Eigenschaften eines Produktes. Der generische Produktbegriff kennzeichnet nicht nur die funktionellen Eigenschaften, sondern über sie hinaus auch den Zusatznutzen eines Produktes. Die Zusatzleistungen sind heute wichtiger denn je. Produkte unterscheiden sich oftmals nur durch die sogenannten "value-added" -Leistungen voneinander. Aus Kundesicht dienen sie zur Erleichterung der Kaufentscheidung und zur Differenzierung der angebotenen Leistungen. Aus Anbietersicht sollen sie zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen beitragen. In dieser Arbeit werden die Zusatzleistungen in Übereinstimmung mit Freyer in wahrnehmbare und vorstellbare Zusatzleistungen unterschieden, das in Abbildung 10 verdeutlicht wird.¹⁹⁴

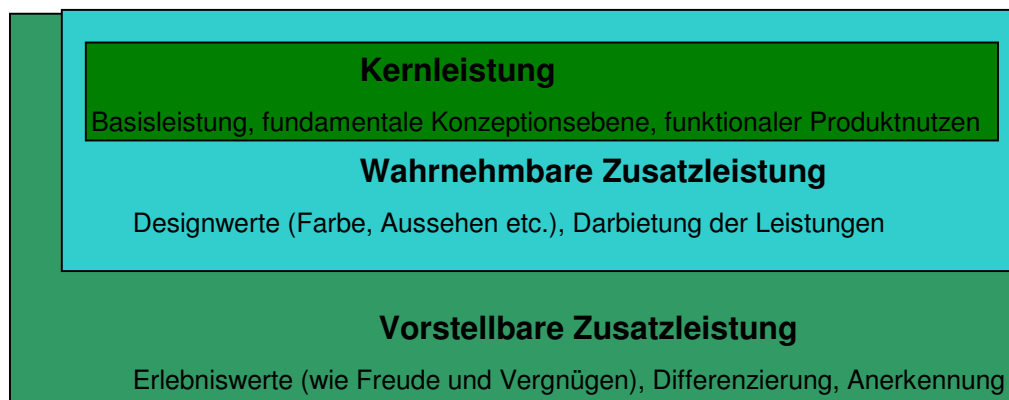


Abb. 10 : Gestaltungsbereiche der Produktpolitik nach Leistungsbereichen¹⁹⁵

Die wahrnehmbaren Zusatzleistungen eines Produktes sind mit den Sinnen

¹⁹³ Kotler/Bliemel 1992, S. 621

¹⁹⁴ Vgl. Freyer 2003, S. 372f.

¹⁹⁵ Ebenda, S.373, eigene Darstellung

erkennbar. Sie können gefühlt, gehört, gesehen, gerochen und geschmeckt werden. Hierbei handelt es sich um die äußerlich erkennbaren Eigenschaften von Produkten, wie das Design (Farbe, Aussehen usw.). Weiter zählen darunter nicht unmittelbar erwartete Leistungen, die eng mit der Kernleistung zusammenhängen. Beispiel für die wahrnehmbare Zusatzleistung bei den von der Funktion her sehr ähnlichen Turnschuhen ist die unterschiedliche Modelloptik oder die unterschiedliche Anordnung von Farben und Beschriftung. Die vorstellbaren Zusatzleistungen sind nicht mit den Sinnen wahrnehmbar, sondern im Geist und in der Seele vorstellbar. Die vorstellbaren Zusatzleistungen von kundenindividuellen Turnschuhen können z.B. Spannung, Freude und die Verwirklichung eigener Interessen sein. Diese Eigenschaften sind für das Marketing besonders bedeutsam und werden auch als Erlebniswerte bezeichnet. Um Erlebniswerte zu realisieren, kauft der Kunde ein Grundprodukt: den Turnschuh. Die objektiven Leistungseigenschaften des Kernproduktes und vor allem in hohem Maße die subjektive Beurteilung der Zusatzleistungen aus Kundensicht beeinflussen die Erfüllung der Erwartungen der Konsumenten.¹⁹⁶ In diesem Zusammenhang ist im Marketing eine Abwendung von der Hard- hin zur Software zu beobachten. Das bedeutet, dass im Marketing zunehmend auf die weichen Faktoren der Zusatzleistungen, wie Image, Erlebnis und Attraktivität Wert gelegt wird. Demnach vollzieht sich eine Abwendung von der traditionellen Konzentration auf das Kernprodukt hin zu marktorientierten Zusatzleistungen. Die Produktherausforderungen bestehen darin, durch die Produkteigenschaften Nutzenkomponenten für den Nachfrager zu erreichen, Nutzen zu stiften und Beurteilungsdimension mit den Produkteigenschaften in Beziehung zu setzen. Ausgangspunkt aller produktpolitischen Überlegungen bildet die Grund- bzw. die Kernleistung eines Produktes. Sie stellt die Basisleistung dar, also aus Kundensicht die Problemlösung, aus Anbietersicht das, was Produkte leisten müssen.¹⁹⁷ Nach Meffert ist der Grundnutzen eines Produktes die aus den physikalisch-funktionellen Eigenschaften resultierende Bedürfnisbefriedigung. Auf den Turnschuh bezogen ist das die bequeme, leichte, stabile und schützende Fußbekleidung. Der Zusatznutzen, der Erbauungs-, Geltungs- und emotionalen Nutzen umfasst, ist die über den Grundnutzen hinausgehende Bedürfnisbefriedigung. Beim Turnschuh sind das alle über den Schutz-, Dämpfungs- und

¹⁹⁶ Vgl. Freyer 2003, S. 372ff.

¹⁹⁷ Ebenda, S.370ff.

Stabilisierungsnutzen hinausgehenden Nutzenkomponenten. Die durch den Erbauungsnutzen erzeugte Bedürfnisbefriedigung resultiert aus den ästhetischen Eigenschaften eines Produktes, wie die Befriedigung des Schönheitsempfindens bei der Betrachtung von Form und Farbe (Styling) des Turnschuhs. Der Geltungsnutzen ist die aus den sozialen Eigenschaften eines Produktes resultierende Bedürfnisbefriedigung. Auf den Turnschuh bezogen ist das die soziale Anerkennung und Aufwertung der eigenen Person durch den Kauf kundenindividueller Turnschuhe. Der emotionale Zusatznutzen ergibt sich aus den einzigartigen Emotionen und Erlebnissen beim Kauf eines Produktes und mit dem Produkt. Bei dem kundenindividuellen Turnschuh könnte dies das Erlebnis des eigenen kreativen Gestaltens des Turnschuhs während des Kaufs bzw. vor dem Kauf sowie die Freude am Tragen sein. Die aus allen Eigenschaften eines Produktes resultierende Bedürfnisbefriedigung bezeichnet Meffert als Produktnutzen. Der Produktnutzen umfasst alle Nutzenkomponenten eines Produktes. Durch den Turnschuh muss ein Mehrwert für den Kunden erzeugt werden, so dass er den kundenindividuellen dem standardisierten vorzieht. Ob ein Turnschuh den Wünschen eines Käufers genügt, hängt einerseits von den objektiv messbaren Eigenschaften des Turnschuhs, andererseits davon ab, welche Anforderungen der Kunde an den Turnschuh stellt. Im Laufe der Zeit sind die Ansprüche der Kunden kontinuierlich gestiegen. Ansprüche sind vorausgesetzte oder verpflichtende Erfordernisse bzw. Erwartungen der Kunden an Produkte. Im Allgemeinen entstehen Erwartungen durch persönliche Bedürfnisse und durch die bisherigen Erfahrungen.¹⁹⁸

¹⁹⁸ Vgl. Scharnbacher/Kiefer 1996, S. 8

5. Zusammenfassung des Theorieteils und Leitfragengenerierung

Der folgende letzte theoretische Abschnitt der Arbeit fasst die Erkenntnisse der bisherigen Ausarbeitung zusammen. Darauf aufbauend werden Leitfragen für die empirische Untersuchung generiert.

Die vorangegangenen Erläuterungen sollten zeigen, dass eine Individualisierung der Leistungserstellung einerseits eine Antwort auf die zunehmende Heterogenisierung der Absatzmärkte ist und andererseits auch die Möglichkeit bietet, durch individuelle Produkte und Leistungen erfolgreich zu wirtschaften. Mass Customization stellt eine Aktionsmöglichkeit dar, um einmalige und dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Der Konsument wird heute mit standardisierter, uniformierter Massenware abgefertigt. Individuelle Fertigung ist nur in Ausnahmefällen möglich und meist nicht bezahlbar. Durch eine übertriebene Variantenvielfalt wird ein unüberschaubares Angebot standardisierter Massenprodukte begünstigt.¹⁹⁹ Es ist ein zunehmender Trend zur Individualisierung in allen Lebensbereichen zu beobachten. Diese Entwicklung führte zu einer Fragmentierung der Märkte und zu einem heterogenen Einkaufsverhalten hybrider Käufer. Die Grundidee der Mass Customization ist es, Produkte auf Basis einer Serien-Plattform durch die Kombination verschiedener Ausstattungs- und Leistungsmerkmale nach Wahl des Kunden zu individualisieren.²⁰⁰ Der Kunde rückt in den Mittelpunkt unternehmerischer Strategien. Auf die Bekleidung und auf Turnschuhe bezogen basiert der Lösungsansatz auf innovativen Vermessungs- und Informationstechnologien und auf einer Reorganisation der Produktion. Mit der Mass Customization sollen Kundenprobleme gelöst und Kundenzufriedenheit erhöht werden. Passformprobleme können abgeschafft und die Ausstattungsmerkmale individuell gestaltet werden. Dem Bedürfnis nach Erlebniseinkäufen kann Rechnung getragen werden und Leerverkäufe im Handel sowie das Modorisiko der Bekleidungsindustrie können vermieden werden. Es bleibt jedoch die Frage nach der ökonomischen Relevanz der Mass Customization. Ausgangspunkt für die Überprüfung bildet die Annahme, dass die Mass Customization sehr stark von den Bedürfnissen der Nachfrager und dem sich daraus ergebenden Kaufverhalten bestimmt wird. Deshalb ist es notwendig, den

¹⁹⁹ Vgl. Wüntsche 2000, S.115

²⁰⁰ Vgl. Steffen 2001a, S. 99

Bedürfnissen der Konsumenten zu entsprechen und den Bedarf nach Mass Customization zu wecken. Weiter hängt das Marktpotenzial der Mass Customization im wesentlichen davon ab, ob die Konsumenten bereit sind, Aufpreise für die einzigartige Leistung zu zahlen.

Der Untersuchung liegt die Annahme zugrunde, dass es auf den Märkten und in der Gesellschaft eine Tendenz weg vom Massen- hin zum individuellen Konsum, zu identitätsstiftenden Formen des Konsums gibt. Diese Tendenz ist nach Ansicht Szallies und Wisweddes möglicherweise die wichtigste Entwicklung, in der alle oben aufgezeigten Veränderungen münden.²⁰¹ Damit ist der individualisierte Verbraucher gemeint. Die Individualisierung der Konsumenten zeigt sich zunächst darin, dass sie sich zunehmend in ihrem Verbraucherverhalten differenzieren. Weiter meint die Individualisierung in diesem Zusammenhang das Auftreten von besonderen Spezialisierungs- und Anreicherungserscheinungen im Gegensatz zum herkömmlichen Muster.

Das heterogene Einkaufsverhalten der Konsumenten wird durch den zunehmenden Wunsch nach Individualisierung, nach einzigartigem Konsum bedingt. Um die Problemlösungsfähigkeit der Mass Customization für Turnschuhe zu untersuchen, müssen die Individualisierungsansprüche und Kundenwünsche der Nachfrager analysiert werden.²⁰² Dem Individualisierungsanspruch kommt bei dem Bekleidungsverhalten von Konsumenten eine besondere Bedeutung zu, da der mit Kleidung verbundene Symbolgehalt ein Anspruch von Individualität ist. Wie im vorangegangenen Theorieteil erläutert, hat sich das Konsumentenverhalten in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert. So stellt sich den Menschen nicht mehr die Existenzfrage, sondern es steht vielmehr das Bedürfnis im Vordergrund, ein ausgefülltes und sinnvolles Leben zu führen. "Mode als verpflichtendes Dogma" hat aufgehört zu existieren mit dem Drang nach Individualität.²⁰³ Die Leistungsindividualisierung der Mass Customization strebt danach, den Konsumenten in den Leistungserstellungsprozess zu integrieren und durch das Angebot von Ausstattungsvarianten die kundenindividuellen Bedürfnisse zu befriedigen. Die Kombination von materiellen und immateriellen Teilleistungen durch die Mass Customization ermöglicht die Entstehung von den für sie charakteristischen

²⁰¹ Vgl. Szallies/Wiswede 1990, S.35

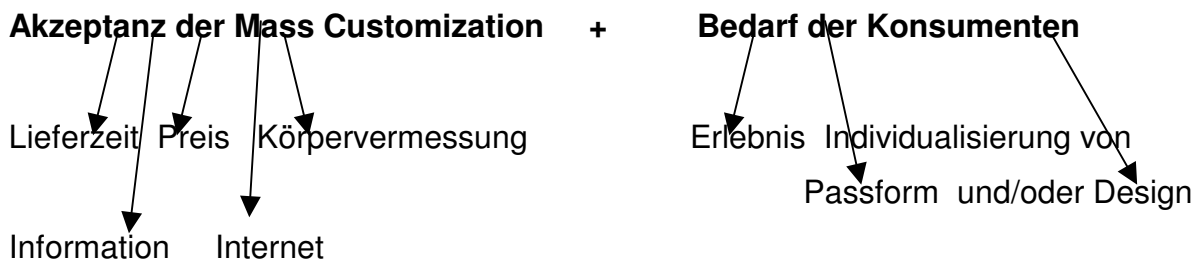
²⁰² Vgl. Schnäbele 1997, S.7f.

²⁰³ Vgl. Hermann/Hertel/Wissmeier 2000, S. 88

Leistungsbündeln. Kern- und Zusatzleistungen werden so verknüpft, dass das Kundenproblem besser lösbar wird und dem Kunden so ein Mehrwert entsteht. Die Kombination von Technik und Ästhetik kann Neugierde auslösen und zu Begeisterung führen und für den Kunden völlig neue Erlebniswelten beim Einkauf öffnen.

Für die Untersuchung der Kundenwünsche in Bezug auf die Mass Customization von Turnschuhen bedarf es der Erhebung des Individualisierungsbedarfs und damit einer Versorgungslücke der Konsumenten. Es muss überprüft werden, unter welchen Umständen bzw. Bedingungen Konsumenten bereit sind, eine Mass Customization von Turnschuhen zu akzeptieren. Verlangt der Konsument Turnschuhe, die auf seine spezifischen Wünsche zugeschnitten sind?

Die Untersuchung setzt sich deshalb aus folgenden Teilgebieten zusammen:



Nach Trommsdorff lassen sich für jedes menschliche Verhalten Motive zur Erklärung definieren.²⁰⁴ Die Ermittlung von Bedürfnissen und Erwartungen von Konsumenten dient unter anderem dazu, zukünftig erwartete Verbesserungen und Innovationen vorwegzunehmen und neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Die empirische Untersuchung stützt sich auf die Erkenntnisse des Theorieteils, welche besagen, dass sich das Angebot der Hersteller von Mode bzw. Kleidung und damit auch von Turnschuhen nach den sozio - kulturellen Umweltbedingungen richten muss. Zu diesen Umweltfaktoren zählen u.a. die demographischen Bedingungen, wie Altersstruktur, Einkommen, Bildungsstand etc., und normative Bedingungen, wie gesellschaftliche Werte, Normen und feste Verhaltensweisen sowie der angesprochene Wertewandel.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Entwicklung von der Abkehr vom Massenmarkt hin zum individuellen Kundenmarketing eine genaue Kenntnis der aktuellen Erwartungs- und Bedürfnisstruktur der Verbraucher erfordert.

²⁰⁴ Vgl. Trommsdorff 1998

Aus den Erkenntnissen des Theorieteils ergeben sich die durch den empirischen Teil zu klärenden Fragen:

Was braucht der Konsument? (Bedürfnisse) Warum?

Was motiviert den Konsumenten zum Kauf von kundenindividuellen Turnschuhen? (Motivation / Kaufmotivation) Welcher Bewusstseinszustand würde die Konsumenten zu einem Kauf individueller Turnschuhe veranlassen und warum? (**Motive**)

Warum spielt dem Konsument etwas eine Rolle? (Werte) Welche Werte bestimmen den Konsumenten beim Kauf von kundenindividuellen Turnschuhen?

Welche Ziele will der Konsument erreichen? (Ziele)

Welche Produkthanforderungen sind ihm wichtig? Welche Anforderungen hat er an eine kundenindividuelle Massenproduktion von Turnschuhen? Was wünscht er sich im Zuge des Kaufs und des Konsums von kundenindividuellen Turnschuhen durch deren Erwerb und deren Nutzung?

Die empirische Analyse soll dazu beitragen, die Kundenwünsche genauer zu beleuchten und besser zu verstehen. Es soll herausgefunden werden, ob ein Bedürfnis nach einer kundenindividuellen Massenproduktion von Turnschuhen besteht, welche Erwartungen die einzelnen Befragten an kundenindividuelle Turnschuhe haben und von welchen Motiven sie angetrieben werden sowie, ob eine Individualisierung von Turnschuhen eine Erhöhung der Kaufbereitschaft zur Folge haben könnte.

In der vorliegenden Arbeit umfassen Kundenwünsche sowohl Bedürfnisse, Motive, Ziele, Werte und konkrete Kaufkriterien und -präferenzen des Konsumenten in Übereinstimmung mit Laß²⁰⁵. Um grundlegende Kundenwünsche zu erfassen, wurden Schwerpunkte im Rahmen der empirischen Untersuchung in Form folgender Leitfragen für die qualitativen Interviews festgelegt:

Leitfrage 1: Welche Kaufmotivationen, Werte und Ziele bestehen bei den Konsumenten ?

Die komplexe Leitfrage wird durch mehrere Teilfragen untersucht:

- *Was sind die Hauptgründe, die aus Sicht der Befragten für eine Mass Customization von Turnschuhen sprechen? Was sind die Hauptgründe, die aus Sicht der Befragten dagegen sprechen?*

²⁰⁵ Vgl. Laß 2002, S. 351ff.

• *Zu welchen Zwecken nutzt der Konsument Turnschuhe? Werden Turnschuhe nicht mehr vorwiegend nur zum Sport getragen? Dient der Turnschuh zur Selbstdarstellung?*

• *Kann durch die Mass Customization dem Trend zur Individualisierung entsprochen werden?*

Leitfrage 2: *Ist die kundenindividuelle Massenproduktion aus Kundensicht ein geeignetes Mittel, um Individualisierung zu verfolgen? Entspricht die kundenindividuelle Massenproduktion den Bedürfnissen von Kunden?*

Diese Leitfrage wird durch weitere Teilfragen untersucht:

• *Welche Kundenwünsche bestehen bezüglich kundenindividueller Turnschuhe?*

• *Besteht ein Bedürfnis nach Individualisierung von Turnschuhen? Kann ein grundlegender Bedarf an Mass Customization nachgewiesen werden? Besteht ein Potenzial und ein Bedürfnis nach Mass Customization von Turnschuhen?*

• *Ist ein generelles Modeinteresse notwendig, um kundenindividuelle Turnschuhe kaufen zu wollen?*

• *Sind Sportler durch die besonderen Anforderungen an ihre Sportkleidung eher geneigt, die individualisierten Turnschuhe den standardisierten vorzuziehen?*

Leitfrage 3: *Trifft die theoriegeleitete Annahme, dass ein Produkt nicht nur einen physikalisch-funktionelle(n) Nutzen / Funktion hat, sondern auch zusätzliche Bedürfnisse und Erwartungen erfüllen kann, wie Selbstverwirklichung, Erlebnis, Freude und Überraschung etc., auch auf die kundenindividuellen Turnschuhe zu? Welche konkreten Kundenwünsche (wie Produktwünsche, Kaufkriterien und Präferenzen, also Wünsche, die verhaltensnah sind) bestehen bezüglich kundenindividueller Turnschuhe bei den Konsumenten?*

Produkteigenschaften \Rightarrow Konsequenzen \Rightarrow Werte/Motive

• *Hängt die Kaufbereitschaft für kundenindividuelle Turnschuhe der Konsumenten von ihrem Streben nach Zusatznutzen ab?*

• *Bietet die Individualisierung von Turnschuhen eine relevante Zusatzeigenschaft für die Kunden?*

• *Kann eine kundenindividuelle Massenproduktion von Turnschuhen durch die Zusatzleistung "Individualisieren" eine Akzeptanz für einen höheren Preis im Vergleich zur Massenware fördern?*

• *Welche Anforderungen haben Konsumenten an eine Mass Customization von Turnschuhen (Lieferzeit, Preis etc.)?*

Die Leitfragen sollen in der folgenden empirischen Untersuchung geprüft werden. Es gibt eine Reihe von Einflussfaktoren, die auf die Motive von Personen einwirken können. Die Gründe, warum kundenindividuelle Turnschuhe gekauft werden würden oder nicht, hängen oftmals nicht mit rationalen Überlegungen, sondern meist mit komplexen emotionalen Beweggründen zusammen.

6. Methodologie

An die erarbeiteten theoretischen Grundlagen der vorangegangenen Kapitel schließt sich nun die empirische Arbeit an. Nachfolgend sollen die Methoden, die für die vorliegende Problemstellung und das Ziel der Arbeit am besten geeignet erschienen und verwendet worden sind, erläutert werden.

Das Hauptziel der Kundenforschung ist es, die Kundenbedürfnisse, Kundenwünsche und ihre Beziehung zu aktuellen und zukünftigen Produkten und Leistungen zu begreifen. Das Hauptaugenmerk der traditionellen Kundenforschung richtete sich auf Reaktionen der Kunden auf vorhandene Leistungen. Diese Forschung erweist sich als zu kurzfristig und kann nur kurzfristige Präferenzen der Kunden erfassen. Sie liefert demzufolge keine zukünftigen Prognosen über Marktgegebenheiten und -möglichkeiten. Durch die sogenannte proaktive Herangehensweise der Kundenforschung besteht im Gegensatz zur traditionellen Kundenforschung die Möglichkeit, die zukünftigen Vorlieben der Kunden abzuschätzen. Das Sammeln und Erforschen von Kundeninformationen ist ein proaktiver Prozess, bei dem alle erhältlichen und für das Kundenverständnis sachdienlichen Informationen gesammelt werden. Er dient zur Entscheidungsunterstützung, nicht aber als Entscheidungsersatz dient.²⁰⁶

6.1 Qualitative Forschungsansätze

Der folgende Abschnitt verdeutlicht, aus welchen Gründen qualitative Forschungsansätze als Grundlage der empirischen Untersuchung gewählt wurden. Eine detaillierte theoretische Verortung dieses Forschungsbereiches wird aus Gründen der Komplexität vernachlässigt.

Die qualitative Sozialforschung zeichnet sich durch die Kritik an den sozialwissenschaftlichen Forschungsinstrumenten wie Skalen, Tests, Fragebögen und standardisierten Instrumenten, die die Probanden nicht zu Wort kommen lassen, sondern sie nach vorgegebenen Kategorien antworten lassen, aus. Die qualitative Sozialforschung versucht die soziale Realität mit unstrukturierten Beobachtungen und offenen Befragungen in natürlichen, alltäglichen Situationen zu analysieren. Nach Mayring stellt die qualitative Sozialforschung im Gegensatz zur quantitativen

²⁰⁶ Vgl. Johnson 2001, S.44

eine stärkere Subjektbezogenheit her - die Forschungssubjekte werden beschrieben und interpretiert.²⁰⁷ Die Ergebnisse werden verallgemeinert. Mayring betont nicht die Unterschiedlichkeit zwischen qualitativer und quantitativer Forschung, sondern für ihn sind in jedem Forschungs- und Erkenntnisprozess beide Untersuchungsmethoden enthalten. Eine qualitative Untersuchung ist besonders geeignet, um wichtige Produkt- und Dienstleistungsattribute und die sich aus ihnen ergebenden Vorteile für die Kunden zu verstehen.²⁰⁸ Eine qualitative Untersuchung deckt diese Attribute effektiver und effizienter auf. Zur Ermittlung von Kundenwünschen sind qualitative Untersuchungen empfehlenswerter als quantitative, da Probleme, Wünsche und Erwartungen häufig nicht in vorgegebenen Antwortauswahlmöglichkeiten erfasst werden können. Die qualitative Untersuchung ist deshalb bei der vorhandenen Problemstellung besonders gut geeignet, da durch sie tiefere Bewusstseinschichten und emotionale Zusammenhänge zutage gefördert und Motive und Motivationsstrukturen sichtbar gemacht werden können. Im Gegensatz zu quantitativen Untersuchungen kann ein breites Spektrum an Kundenerwartungen und -problemen sowie -erfahrungen entdeckt werden. Die qualitative Marktforschung bildet einen speziellen Teil der qualitativen Forschung. Kepper definiert die qualitative Marktforschung als eigenständigen Forschungsansatz, der als „personenbezogene, auf psychologische und soziologische Inhalte abstellende Marktforschung“ gekennzeichnet ist.²⁰⁹ Sie folgt den Prinzipien Offenheit, Kommunikativität und Typisierung. Nach Kuhlmann befasst sich die qualitative Forschung im wesentlichen mit der Textforschung, die Aufzeichnungen mündlicher Aussagen und Interviews in schriftliche Texte umwandelt und diese dann interpretiert.²¹⁰

6.2 Methode der Datenerhebung und Datenauswertung

Nachfolgend werden die angewandten Datenerhebungsverfahren und deren Auswertung in einen theoretischen Rahmen eingeordnet und erklärt. Bei dieser Untersuchung kommt es darauf an zu erfahren, welche Bedeutung (kundenindividuelle) Turnschuhe für bestimmte Personen haben, welche Gründe es für sie gibt, kundenindividuelle Turnschuhe zu kaufen etc. Das problemzentrierte

²⁰⁷ Vgl. Mayring 1990, S. 9

²⁰⁸ Vgl. Johnson 2001, S.43

²⁰⁹ Kepper 1994, S.31

²¹⁰ Vgl. Kuhlmann 2000, S. 29

qualitative Interview wird deshalb als Erhebungsmethode gewählt und zunächst erläutert. Danach folgt die Beschreibung des Auswertungsverfahrens.

6.2.1 Das problemzentrierte Interview als Befragungsmethode

Um Bedürfnisse und Wünsche sowie Motive von Personen erforschen zu können, bietet sich ein qualitatives Interview besonders gut an. Wenn es um Erwartungen geht, müssen auch gleichzeitig Erfahrungen miteinbezogen werden. Das qualitative Interview erlaubt, nach Hintergründen und Ursachen von Erwartungshaltungen und Bedürfnissen zu fragen. Die Anwendung des problemzentrierten Interviews bietet sich folglich bei dem hier vorliegenden Thema an, da eine stärkere theoriegeleitete Forschung mit spezifischen Fragestellungen vorliegt. Die Erfassung der subjektiven Sicht der Befragten steht im Vordergrund.²¹¹ Die Vorgehensweise des problemzentrierten Interviews, die nicht aus reinem Abfragen und punktgenauem Reagieren besteht, soll die Befragten dazu veranlassen, "ausführlich zu erzählen, zu interpretieren, Bezüge zu ihrer lebensweltlichen Praxis herzustellen".²¹² Der Text, den die Befragten liefern, wird vom Forscher interpretiert. Auf diese Weise können Bedeutungen und dahinterstehende Strukturen ergründet werden. Nach Karmasin geht es bei der qualitativen Befragung darum, erstens die "Konsumenten zu Äußerungen zu veranlassen, die es erlauben, einen ganzheitlichen Eindruck von ihrer Alltagspraxis, ihrem Erleben und Bewerten zu gewinnen", und zweitens den Text, den die Befragten liefern, auf Bedeutungen zu untersuchen und zu interpretieren.²¹³ Der verbale Zugang durch das Gespräch spielt in der qualitativen Forschung eine wichtige Rolle, da sich dadurch im Unterschied zu Beobachtungen subjektive Bedeutungen erforschen lassen. Das problemzentrierte Interview zeichnet sich durch eine offene, halbstrukturierte Befragung aus und ist eine Variante des narrativen Interviews.²¹⁴ Im Gegensatz zum narrativen Interview ist das problemzentrierte allerdings stärker strukturiert, problemzentriert und standardisiert. Durch das problemzentrierte Interview wird eine Vertrauenssituation zwischen Interviewer und Befragtem aufgebaut, und es zielt auf die unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen und subjektiver Wahrnehmung und Verarbeitungsweisen gesellschaftlicher Realität. Nach Mayring setzt dabei der

²¹¹ Vgl. Witzel 2000, S. 1

²¹² Karmasin 1993, S.108f.

²¹³ Karmasin 1993, S. 109

²¹⁴ Vgl. Witzel 2000; Vgl. Mayring 1990, S.46

Forscher an konkreten gesellschaftlichen Problemen an, deren objektive Seite im Vorfeld analysiert wird.²¹⁵ Nach Witzel ist das problemorientierte Interview eine Interviewvariante, bei der eine lockere Bindung an einen knappen Leitfaden vorliegt, der zur thematischen Orientierung dient.²¹⁶ Dem Befragten wird ein großer Freiraum bei der Beantwortung eingeräumt und regt sie zu freien Äußerungen an. In dieser Untersuchung werden Erwartungen und Motive im Hinblick auf kundenindividuelle Turnschuhe untersucht. Dabei wird ein gesellschaftliches genau abgegrenztes Problemfeld angesprochen, das vor der empirischen Untersuchung theoretisch ausgearbeitet wurde. Beim problemzentrierten Interview, das ein diskursiv-dialogisches Verfahren ist, werden den Befragten zwar bestimmte vorher konzipierte Fragestellungen in Form eines Interviewleitfadens gestellt, im Vordergrund steht aber die offene, ohne Antwortvorgaben wiedergegebene Reaktion der Probanden. Die Interviewten werden als Experten ihrer Orientierungen begriffen. Der Interviewleitfaden enthält lediglich die zentralen Aspekte, die Themen des Gesprächs sowie Formulierungsvorschläge bzw. -alternativen. Nach Mayring schließt sich an diese als Einstiegsphase gekennzeichnete Formulierung und Analyse des Problems die Pilotphase an.²¹⁷ In dieser werden Probeinterviews geführt werden, die der Überprüfung des Leitfadens und der Schulung der Interviewer dienen sollen. Allerdings wurde aus Zeitgründen in dieser Untersuchung auf die Pilotphase verzichtet. Das Interview besteht aus den Phasen Induktion, Deduktion und Modifikation. Die Gespräche bestehen aus drei wesentlichen Bestandteilen: Sondierungsfragen, Leitfadenfragen und Ad-hoc-Fragen. Die Sondierungsfragen sind allgemeine Einstiegsfragen in die Thematik und dienen dazu, herauszufinden, ob das Thema für den einzelnen von Belang ist und welche subjektive Bedeutung es besitzt. Die Leitfadenfragen sind im Interviewleitfaden als wesentlichste, zentrale Fragestellungen festgehalten. Die Ad-hoc-Fragen bilden unvorhersehbare Aspekte, die noch nicht im Interviewleitfaden vorkamen, aber dennoch von Relevanz sind und vom Interviewer kurzfristig formuliert werden müssen. Um den Erkenntnisfortschritt zu optimieren, kann das Zuhören mit Nachfragen durch den Interviewer kombiniert werden. Das Interview wurde mit dem Einverständnis der Befragten auf Tonband aufgezeichnet, um eine bessere Nachvollziehbarkeit des sprachlichen Materials und eine genauere Konzentration des Interviewers auf den Probanden zu gewährleisten.

²¹⁵ Vgl. Mayring 1990, S. 46f.

²¹⁶ Vgl. Kepper 1994, S. 43, zit. nach Witzel 1982, Vgl. Witzel 2000, S. 4

Die Erhebung durch das problemzentrierte Interview verfolgt das Ziel, der Realität Informationen zu entlocken. Nach Mayring muss das Material vor der Auswertung festgehalten, aufgezeichnet, geordnet und aufbereitet werden.²¹⁸ Die Auswahl der Darstellungsmittel soll gegenstandsangemessen und vielfältig sein. Da in dieser Untersuchung die Interviews mit Tonband aufgezeichnet wurden, bietet sich eine wörtliche Transkription, d.h. eine vollständige Texterfassung des erhobenen verbalen Materials, für eine ausführliche Interpretation an. Weitere Darstellungsmittel, aus denen der Forscher für die Datendarstellung wählen kann, sind Text, graphische Darstellungsformen wie Tabellen, Prozess-, Kontext- und Strukturmodelle, audiovisuelle Darstellung wie Bild-, Film- Tonbandmaterial. Die folgende Abbildung 11 fasst den Ablauf des qualitativen, problemzentrierten Interviews zusammen:

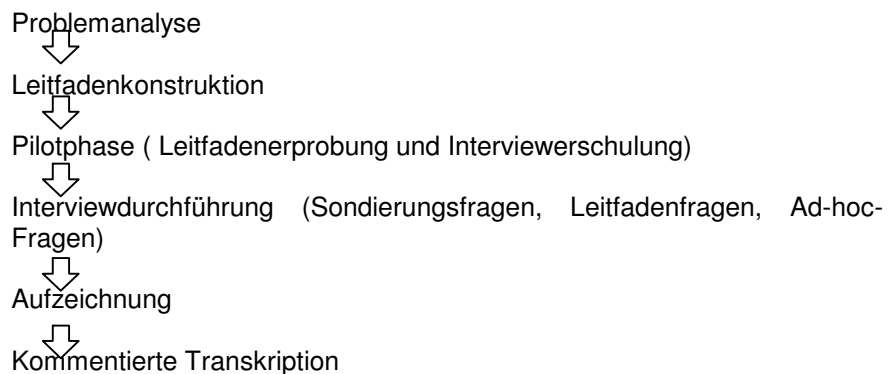


Abb.11 : Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews²¹⁹

Die durch Hilfe des Diktiergerätes gesicherten Mitschnitte der Interviews wurden vor der Interpretation vollständig verschriftet. Die Transkription ist die „wortwörtliche Verschriftung gesprochener Sprache“.²²⁰ Dabei werden einige der Protokollierungsmethoden der kommentierten Transkription in Anlehnung an Mayring angewandt, die in folgender Darstellung gezeigt sind.²²¹

²¹⁷ Vgl. Mayring 1990, S. 48

²¹⁸ Vgl. Mayring 1990, S.49

²¹⁹ Vgl. Mayring 1995, S. 48, leicht abgewandelt

²²⁰ Kuhlmann 2000, S. 31

²²¹ Vgl. Mayring 1990, S.66

.	kurzes Abbrechen einer Äußerung
..	kurze Pause
...	mittlere Pause
Pause	längere Pause
Ehm,mhm	Pausenfüller
_____	Auffällige Betonung
(lacht)	Mimik, Gestik, Störungen

Die kommentierte Transkription ermöglicht, dass wichtige Betonungen oder Pausen durch die Sonderzeichen hervorgehoben werden können. Die Lesbarkeit der Interviews wird durch die weitgehende Bereinigung des Dialektes verbessert. Nach jedem Interview werden zusätzlich wichtige Informationen und Anmerkungen notiert, die das Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews besondere Phase ergänzt.

6.2.2 Auswertung der Interviews

Dieser Abschnitt widmet sich der Auswertung der transkribierten Interviews. Die „Auswertung, Analyse und Interpretation von Daten aus qualitativer Sozialforschung unterliegen besonderen und anderen Zusammenhängen als solche aus quantitativer Forschung.“²²² Aufgrund der Bemühungen in der qualitativen Forschung, die Originalität der Einzelbeiträge zu erhalten und dennoch verallgemeinerungsfähige Aussagen zu erzielen, gestaltet sich die Formulierung einheitlicher abstrakter Regeln für Interpretation und Auswertung qualitativer Untersuchungen schwierig.²²³ Deshalb wird zumeist die Hermeneutik mit einbezogen, um Beiträge und Probleme der qualitativen Sozialforschung zu bewältigen. Hermeneutik wird nach Lamnek als eine unverzichtbare „Hilfswissenschaft“ bezeichnet. Neben den Interpretationen des Forschers sind ebenso die Eigendeutungen der Befragten mit einzubeziehen. Einen vielversprechenden Ansatz zur qualitativen Inhaltsanalyse stellt Mayring mit den drei Grundformen zur Auswertung und Interpretation verbaler Daten.²²⁴ Sie beinhalten die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. Die Strategie der zusammenfassenden Interpretation verfolgt die Reduzierung des vorliegenden Textes auf eine überschaubare, verkürzte Form. Die Explikation ist eine

²²² Lamnek 1995, S. 196

²²³ Vgl. Lamnek 1995, S. 197

²²⁴ Vgl. Mayring 1983, S.51ff., Vgl. Mayring 1990, S. 86

weitergehende Interpretation von einigen unklaren Textteilen, für deren Verständnis zusätzliches Informationsmaterial herangetragen wird. Die Strukturierung beinhaltet das Herausfiltern von bestimmten Aspekten. Die empirische Untersuchung bedient sich der qualitativen, strukturierten Inhaltsanalyse und der objektiven Hermeneutik, da sich an Leitfragen orientiert wird und eine Interpretation von sich verbergenden Phänomenen, wie Werten und Motiven, vorgenommen wird.²²⁵ Außerdem soll diese Arbeit sich an einer theoriegeleiteten Textauswertung orientieren. Die strukturierte Inhaltsanalyse ist nach Mayring der Versuch, den Text nach einem bestimmten Kategoriensystem so genau zu definieren, dass eine eindeutige Zuordnung des Textmaterials zu den Kategorien möglich ist.²²⁶ Dabei dienen in dieser Arbeit die Leitfragen als Kategorien. Es wird genau definiert, welche Textbestandteile unter eine Leitfrage fallen sollen. Die objektive Hermeneutik bietet sich deshalb für die Untersuchung an, da sie hilft, die hinter den subjektiv geäußerten Bedeutungen der Befragten objektive Sinnstrukturen zu erschließen.

6.3 Die Auswahl der Befragten und die Durchführung der Interviews

Der folgende Abschnitt liefert die Begründung, weshalb die befragten Personen ausgewählt und wie die Interviews durchgeführt wurden.

Bei der Bestimmung der Zielgruppe muss entschieden werden, welche Merkmale gewählt werden sollen, um die Zielgruppe zu charakterisieren und zu beschreiben und was man über die Zielgruppe erfahren möchte. Beim qualitativen Interview kommt es nicht darauf an, eine Vielzahl von Gesprächen zu führen, sondern entscheidend ist die Auswahl typischer Fälle, die die theoretischen Ausarbeitungen bestätigen oder widerlegen.²²⁷ Es ist demnach entscheidend, den richtigen Personen die richtigen Fragen zu stellen. Für diese Untersuchung wurden Personen ausgewählt, die mit Turnschuhen in enger Verbindung stehen bzw. die Turnschuhe tragen oder denen aufgrund ihrer Tätigkeit eine Problemlösungskompetenz zugeschrieben wird. Deshalb wurden Sportstudenten, Sportler und Nicht-Sportler ausgewählt, denen allen das Tragen von Turnschuhen gemeinsam ist. Die Befragten sollten noch keine Erfahrungen gemacht haben mit der Mass Customization von Turnschuhen. Bei dem Thema der Untersuchung handelt es sich um ein Feld, bei dem weitestgehend davon auszugehen ist, dass die Befragten noch nichts davon

²²⁵ Vgl. Lamnek 1995, S. 219 ; Vgl. Mayring 1995, S. 29

²²⁶ Vgl. Mayring 1995, S. 48

gehört haben und sich den Ablauf einer Mass Customization von Turnschuhen wahrscheinlich nicht vorstellen können. Die Personen wurden bewusst ausgewählt und sollten bestimmte Merkmale aufweisen. Die bewusste Auswahl stützt sich auf das „theoretical sampling“ nach Lamnek, das besagt, dass man typische oder für die Untersuchung relevante und aufschlussreiche Personen für die Befragung auswählt.²²⁸ Die Zielgruppe lässt sich weiter anhand von soziodemographischen Merkmalen beschreiben. Darunter fallen Alter, Geschlecht, Einkommen, Wohnort, Ausbildung, Schulbildung und Beruf. Ein vor dem Gespräch gereicher Kurzfragebogen, auf den die Befragten relevante Sozialdaten eintrugen, diente dazu, diese Merkmale festzuhalten. Die zu untersuchenden Personen sollten alle einer bestimmten Altersgruppe zuzuordnen sein. Das Alter sollte zwischen 20 und 30 Jahren liegen. Das Alter übt einen großen Einfluss auf die Kundenwünsche aus. Der Jahrgang 1960-80 ist laut Koppelman im Gegensatz zu den Älteren durch Freizeit- und Genussorientierung, Wohlstandserfahrung, Gegenwartsorientierung und Individualisierung geprägt und sie halten Bildung für eine Selbstverständlichkeit.²²⁹ Ein weiteres Auswahlkriterium war das Geschlecht. Von beiden Geschlechtern sollte eine etwa gleiche Anzahl von Befragten an der Untersuchung teilnehmen, da durch diese Auswahl ermöglicht wird, etwa bestehende Unterschiede zwischen Mann und Frau aufzudecken. Die Befragten dieser Untersuchung stammen aus den Städten Chemnitz, Gera, Thum und Hamburg sowie aus dem Mittleren Erzgebirgskreis. Die Befragten haben ein unterschiedliches Bildungsniveau. Bei der Ergebnisauswertung muss allerdings bedacht werden, dass nur wenige Merkmale so übergreifend sind, dass sie grundlegende Bedürfnisse bezüglich kundenindividueller Turnschuhe erklären können. Außerdem praktizieren Menschen heute parallel verschiedene Lebensstile: gesundheitsbewusst, sportlich, alternativ oder extravagant, kleinbürgerlich oder luxuriös.

Bei der Zielgruppenauswahl lag die Annahme zugrunde, dass aus Gründen der Individualisierung und Pluralisierung der Lebensstile und der Nachfragerwünsche in Folge des Wertewandels zur Selbstentfaltung die alten Zielgruppen aussterben, die Märkte sich verkleinern und fragmentieren und die Konsumenten widersprüchlich konsumieren. Das hat letztlich zur Folge, dass der Durchschnittskonsument nicht

²²⁷ Vgl. Lamnek 1995, S. 93

²²⁸ Vgl. Lamnek 1995, S. 92 ; Verfahren der bewussten Auswahl oder Quotaverfahren nach Meffert 1992, S. 191

²²⁹ Vgl. Koppelman 1997, S. 69

mehr existiert. Demzufolge bietet sich nach Auffassung des Verfassers besonders eine qualitative Untersuchung an, in der verschiedene Personen tiefgründig befragt werden. Eine derartige Untersuchung kann als Vorstudie einer quantitativen oder einer umfassenderen qualitativen Forschung dienen.

Als zu befragende Personen standen mir zur Verfügung:²³⁰

Befragte W1: 26, weiblich, Chemnitz, Studentin der Sportökonomie, Allgemeine Hochschulreife, Berufsausbildung zur Kosmetikerin, ca.1000 €

Befragte W2: 24, weiblich, Gera, Studentin der Sportökonomie, Allgemeine Hochschulreife, Ausbildung zur Pharmazeutisch-Kaufmännischen Angestellten, ca. 400 €

Befragte W3: 24, weiblich, Einsiedel, Fotomedienlaborantin, Allgemeine Hochschulreife, Freiwilliges ökologisches Jahr, Lehre zur Fotomedienlaborantin, ca. 880 €

Befragte W4: 24, weiblich, Hamburg, Redakteurin, Allgemeine Hochschulreife, Studium des Modejournalismus, ca. 2000 €

Befragte W5: 24, weiblich, Drebach, Rezeptionsmitarbeiterin, Allgemeine Hochschulreife, Ausbildung zur Hotelfachfrau, Touristikfachwirt, ca. 820 €

Befragter M1: 26, männlich, Einsiedel, Bankkaufmann, Realschulabschluss, Ausbildung zum Heizungsbauer, Ausbildung zum Bankkaufmann, ca. 1300 €

Befragter M2: 26, männlich, Drebach, Kundendienstmonteur, Realschulabschluss, Ausbildung zum Elektriker, ca. 1300 €

Befragter M3: 25, männlich, Thum, Betriebsleiter eines mittelständischen Textilunternehmens, Allgemeine Hochschulreife, Studium der BWL, Diplom im Management, ca. 2600 €.

Des weiteren wurden zwei Experten befragt:

Experte 1: Klaus Däublin, der langjähriger Mitarbeiter von Reebok in der Logistik ist. Klaus Däublin arbeitet bei Reebok im Europa-Zentrallager in Rotterdam, also im operativen/logistischen Bereich. Aufgrund seines Berufes und seiner über 15 jährigen Berufserfahrung in der Branche und seinem täglichen Umgang mit Turnschuhen, wurde er für die Expertenbefragung ausgewählt.

Experte 2: Dr. Frank T. Piller ist ein weltweit anerkannter und renommierter Experte

²³⁰ Aufgelistet nach Kodierung, Alter, Wohnort, Beruf, Schulbildung, Ausbildung, Monatsnettoeinkommen. Alle Interviews sind im Anhang zu finden. Die Interviewleitfäden befinden sich ebenfalls im Anhang.

zur Mass Customization. Er ist Dozent an der TU München und Autor von Büchern und zahlreichen Beiträgen zur Mass Customization. Außerdem wird sein Newsletter und die Homepage der „Mass Customization und CRM“ weltweit von Entscheidern und Managern gelesen.

Die Interviews fanden in vertraulicher Umgebung der Probanden und in freundschaftlich-kollegiale Atmosphäre statt. Es wurden offene Fragen gestellt, um von den Befragten Ausformulierungen, Begründungen, Erklärungen und Artikulationen zu erhalten. Die Interviews wurden in der Alltagssprache und in Gesprächsform geführt. Deshalb dauert eine qualitative im Vergleich zu einer quantitativen Befragung i.d.R. länger. Die geführten Interviews richteten sich in der Durchführung nach folgenden Prinzipien: Offenheit, um auf unerwartete Aspekte eingehen zu können; Kommunikativität, um auf den Kommunikationsstil des Befragten zu reagieren und sich anzupassen; Reflexivität von Gegenstand und Analyse, um den Gesprächsinhalt auf die Interpretation beziehen zu können und Zurückhaltung des Interviewers, um den Befragten den Verlauf des Gesprächs und die für ihn relevanten Inhalte festlegen zu lassen.²³¹ Die von den Befragten akzeptierte Tonträgeraufzeichnung mittels Diktiergerät erlaubte eine authentische und präzise Erfassung des Kommunikationsprozesses. Es wurde somit eine Konzentration auf das Gespräch und eine Beobachtung situativer Bedingungen und nonverbaler Äußerungen ermöglicht. Zu Beginn wurde allen Befragten die Frage: "Haben Sie schon einmal etwas von kundenindividueller Massenproduktion gehört?" gestellt. Dadurch sollte das Thema eingeleitet und in Erfahrung gebracht werden, ob das Thema bekannt ist. Alle Interviews wurden als Einzelinterviews geführt und fanden in der natürlichen Umgebung der Befragten und ohne Einfluss Dritter statt. Des Weiteren wurden zwei Personen befragt, denen aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit eine erhöhte Kompetenz und Problemlösungsfähigkeit bezüglich dieses Themas zugeschrieben wird. Diese Expertenbefragung fand allerdings aus Zeitgründen auf schriftlichem Weg durch E-Mail statt. Unmittelbar nach den Gesprächen mit den Befragten oder schon währenddessen wurden teilweise Postskripte als Ergänzung zur Tonträgeraufzeichnung und zur Skizze zu Gesprächsinhalten, Anmerkungen, situativen und nonverbalen Aspekten, Auffälligkeiten und Anregungen für die Auswertung erstellt. Diese Zusatzinformationen werden nachfolgend erläutert.

²³¹ Vgl. Mayring 1990, S.15ff.; Vgl. Lamnek 1995, S. 197ff.

6.4 Zusatzinformationen zu den Interviews

Der Begriff „Individualisierung der Konsumenten“ ist in der neueren Marketingliteratur immer häufiger ein relevantes, viel diskutiertes Thema. Angesichts der herausragenden Bedeutung der Kundenwünsche für das Marketing und der bisher kaum stattgefundenen systematischen Beschäftigung mit Kundenwünschen ist eine diesbezügliche Untersuchung von Bedeutung.

Die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich deshalb mit den Kaufmotiven, Werten, Zielen, Bedürfnissen und Produkterwartungen und – anforderungen an Turnschuhe sowie kundenindividuelle Turnschuhe im Sinne der Mass Customization. Die qualitative Sozialforschung bietet dabei besondere Vorteile, um die oben genannten Konstrukte aus den Befragten herauszulocken, so dass das Konzept des Forschers gegenüber den Befragten offen bleibt. Im vorliegenden Falle wurde nach einem Interviewleitfaden vorgegangen, so dass der Befragte zwar die Struktur des Interviews leitet, der Forscher aber das Thema bestimmt, worüber der Befragte ausführlich erzählen soll. Alle Interviews fanden unter Ausschluss Dritter statt.

Die Befragte W1 im ersten Interview wirkte sehr ruhig und gelassen. Das Interview fand in gemütlicher Atmosphäre in der Wohnung der Befragten statt. Die Antworten waren sehr überlegt. Jedoch ließ die kurze und knappe Erzählweise eine gewisse Anspannung erahnen. Allerdings war dieses erste Interview ebenfalls das erste für den Forscher und somit galt es gleichzeitig der Überprüfung des aufgestellten Leitfadens und der Eindeutigkeit und Verständlichkeit der Fragen für die Probanden. Obwohl dieses Interview das Kürzeste dieser Untersuchung ist, enthält es dennoch einige wichtige Informationen für die Auswertung.

Die Befragte W2 nahm die Befragung ebenfalls sehr ernst und lieferte verständliche Informationen. Sie erzählte ausführlich und offenbar ehrlich und machte einen ausgeglichenen Eindruck. Nach anfänglicher Nervosität wurde sie entspannter und fasste Vertrauen zum Forscher. Nach der Befragung interessierte sich die Befragte sehr für das Thema und fragte ihrerseits nach Inhalten und nach bereits vorhandenen Erkenntnissen des Forschers.

Der Befragte M1 hatte ebenfalls das nötige Verständnis für die Untersuchung, dachte sich gut in die Fragen hinein und gab zwar teilweise kurze, aber dennoch gehaltvolle Antworten. Als das Diktiergerät bereits ausgeschaltet war, ergab sich eine angeregte Diskussion, die in dem Austausch von relevanten Internetadressen, die eine

kundenindividuelle Massenproduktion von Turnschuhen anbieten, endete.

Die Befragte W3 zeigte großes Interesse an der Befragung und wurde deshalb, obwohl sie ursprünglich nicht dafür bereit war, auch interviewt. Es ergaben sich einige Verständnisprobleme, die allerdings sofort gelöst werden konnten. Interessant war die selbstständige Trennung, die die Befragte W3 zwischen Sport- und Freizeitturnschuhen vornahm. Bei fast allen Interviews ergab sich die Notwendigkeit, die Probanden über die Unterschiedlichkeit dieser beiden Turnschuhtypen zu informieren.

Das Interview mit der Befragten W4 stellte sich als ausführlichstes und informationsreichstes heraus. Die Eingangsfrage, ob ihr die kundenindividuelle Massenproduktion etwas sage, bejahte sie. In ihrem Studium und in ihrer Berufspraxis, vor allem in den USA, sei dies bereits ein vieldiskutiertes, aktuelles und teilweise schon erfolgreich praktiziertes Thema gewesen. Aufgrund ihrer Erfahrungen und ihrer Ausbildung sowie der Ausübung ihres Berufes konnte die Befragte W4 wichtige Informationen liefern. Sie absolvierte ein Modejournalismusstudium in Hamburg und arbeitete bei der Designerin Jil Sander in New York und Hamburg sowie bei dem Unternehmen Globetrotter in Hamburg. Derzeit ist sie für eine überregionale Mode- und Life Style Zeitschrift in Hamburg tätig. Obwohl sich die Interviewte nur für zwei Tage wegen einer Tagung in Chemnitz aufhielt, ermöglichte sie bereitwillig und aus großem Eigeninteresse diese Befragung. Sie erzählte sehr ausführlich und selbstsicher. Dieses Interview machte teilweise den Eindruck eines Experteninterviews.

Der Befragte M2 war während des Interviews sehr ruhig und zeigte überhaupt keine Nervosität. Allerdings gab es zeitweise einige Verständigungsprobleme, die sich auch auf die Antworten des Befragten auswirkten, in denen er sich teilweise wiederholte bzw. keine neuen Informationen lieferte. Dennoch waren der nötige Ernst und das Bemühen deutlich zu erkennen, ausführliche und ehrliche Antworten zu liefern. Der Befragte M2 und die Befragte W5 sind ein Paar und wohnen zusammen. Sie wurden aber getrennt nacheinander befragt. Deutlich zu erkennen ist bei beiden Befragten M2 und W5, dass sie sich aufeinander beziehen und ungefragt auf das Verhalten des anderen verweisen.

Offenbar hatte das Interview für die Befragte W5 spaßigen Charakter, da sie sehr oft lachte. Allerdings kann dies auch ein Anzeichen von Nervosität, Unbehaglichkeit oder Schüchternheit sein. Teilweise lieferte sie ernstzunehmende und gehaltvolle

Aussagen, teilweise schien sie keine Lust zu haben, darüber nachzudenken.

Der Befragte M3 wurde hauptsächlich aufgrund seiner beruflichen Erfahrung mit der Textilbranche für die Untersuchung ausgewählt. Er ist Betriebsleiter eines erfolgreichen mittelständischen Textilunternehmens in der Region. Wie sich während des Interviews herausstellte, kannte der Befragte M3 die kundenindividuelle Massenproduktion aus dem Textilbereich. Ihm war sie als „industrielle Maßkonfektion“ ein Begriff, da sie in den letzten Jahren in dem Bereich viel diskutiert wird. Allerdings merkte er an, dass sich deren Umsetzung für viele Unternehmen, vor allem für kleinere Betriebe, nicht lohne, da zu viele Anfangsinvestitionen und eine generelle Umstellung der Lieferantenbeziehungen sowie der Fertigungskette im Unternehmen notwendig wären. Das Interview verlief ohne Probleme. Eine interessante und ausgiebige Diskussion schloss sich an.

Allgemein muss gesagt werden, dass sich das Thema als ein auch bei den Befragten sehr aktuelles und für sie relevantes herausstellte, da fast alle Befragten im Anschluss an das Interview an detaillierten Informationen über die Möglichkeiten der kundenindividuellen Massenproduktion von Turnschuhen interessiert waren. Die Interviews mit den Experten wurden per E-Mail durchgeführt und verliefen ohne Probleme. Sie zählen nicht zu den qualitativen problemzentrierten Interviews, sollen aber aufgrund ihres Informationsgehaltes in die Auswertung einbezogen werden. Die Experten beantworteten die Fragen schriftlich, teilweise wenig ausführlich.

7. Ergebnisdarstellung und Auswertung

Inhalt dieses Kapitels ist die Zusammenfassung der Ergebnisse der theoretischen Vorarbeit und der empirischen Untersuchung. Sie werden anhand der Leitfragen analysiert und gewertet.

Mass Customization wird in Übereinstimmung mit Wüntsch „als eine notwendige Reaktion auf Veränderungen in einem dynamischen Markt“ gesehen.²³²

Der Übersichtlichkeit und Verständlichkeit wegen sollen die Leitfragen an dieser Stelle nochmals aufgeführt werden. Anhand der Leitfragen wird die folgende Auswertung der empirischen Untersuchung gegliedert:

Leitfrage 1: *Welche Kaufmotivationen, Werte und Ziele bestehen bei den Konsumenten?*

Die komplexe Leitfrage wird durch mehrere Teilfragen untersucht:

- *Was sind die Hauptgründe, die aus Sicht der Befragten für eine Mass Customization von Turnschuhen sprechen? Was sind die Hauptgründe, die aus Sicht der Befragten dagegen sprechen?*
- *Zu welchen Zwecken nutzt der Konsument Turnschuhe? Werden Turnschuhe nicht mehr vorwiegend nur zum Sport getragen? Dient der Turnschuh zur Selbstdarstellung?*
- *Kann durch die Mass Customization dem Trend zur Individualisierung entsprochen werden?*

Leitfrage 2: *Ist die kundenindividuelle Massenproduktion aus Kundensicht ein geeignetes Mittel, um Individualisierung zu verfolgen? Entspricht die kundenindividuelle Massenproduktion den Bedürfnissen von Kunden?*

Diese Leitfrage wird durch weitere Teilfragen untersucht:

- *Welche Kundenwünsche bestehen bezüglich kundenindividueller Turnschuhe?*
- *Besteht ein Bedürfnis nach Individualisierung von Turnschuhen? Kann ein grundlegender Bedarf an Mass Customization nachgewiesen werden? Besteht ein Potenzial und ein Bedürfnis nach Mass Customization von Turnschuhen?*
- *Ist ein generelles Modeinteresse notwendig, um kundenindividuelle Turnschuhe kaufen zu wollen?*

²³² Wüntsch 2000, S.117

• Sind Sportler durch die besonderen Anforderungen an ihre Sportkleidung eher geneigt, die individualisierten Turnschuhe den standardisierten vorzuziehen?

Leitfrage 3: Trifft die theoriegeleitete Annahme, dass ein Produkt nicht nur einen physikalisch-funktionelle(n) Nutzen / Funktion hat, sondern auch zusätzliche Bedürfnisse und Erwartungen erfüllen kann, wie z.B. Selbstverwirklichung, Erlebnis, Freude und Überraschung etc., auch auf die kundenindividuellen Turnschuhe zu? Welche konkreten Kundenwünsche (wie Produktwünsche, Kaufkriterien und Präferenzen, also Wünsche, die verhaltensnah sind) bestehen bezüglich kundenindividueller Turnschuhe bei den Konsumenten?

Produkteigenschaften \Rightarrow Konsequenzen \Rightarrow Werte/Motive

- Hängt die Kaufbereitschaft für kundenindividuelle Turnschuhe der Konsumenten von ihrem Streben nach Zusatznutzen ab?
- Bietet die Individualisierung von Turnschuhen eine relevante Zusatzeigenschaft für die Kunden?
- Kann eine kundenindividuelle Massenproduktion von Turnschuhen durch die Zusatzleistung "Individualisieren" eine Akzeptanz für einen höheren Preis im Vergleich zur Massenware fördern?
- Welche Anforderungen haben Konsumenten an eine Mass Customization von Turnschuhen (Lieferzeit, Preis etc.)?

Es stellt sich die Frage, ob Kunden überhaupt eine große Auswahl verlangen. Ist eine Mass Customization hinsichtlich der Passform oder hinsichtlich des Designs bei Turnschuhen angebracht?

7.1 Ergebnisse zu Leitfrage 1

Dieses Kapitel wendet sich der Auswertung der Frage zu, warum der Konsument Turnschuhe trägt, was sie für ihn bedeuten, ob er kundenindividuelle Turnschuhe kaufen würde und aus welchem Grund. Welche Werte sind den Konsumenten wichtig, worauf legen sie Wert im Leben und beim Konsum.

"Am Anfang war der Schuh." So beginnt Bieber die rasante Entwicklung vom Sportschuh über Sportkleidung und Sportgeräte hin zu einem globalen "Sportsupermarkt" zu beschreiben.²³³ "Sneakers are everywhere: in Tom Wolfes Romanen ebenso wie in Elfriede Jelineks Theaterstücken, in MTV-Clips ebenso wie

auf den Catwalks Vivienne Westwoods, an den Füßen von Ministern und Vorständen ebenso wie in den privaten Schreinen leidenschaftlichen Jäger und Sammler."²³⁴ Körper, Sport und Mode spielen in dem Entwicklungsgang der zunehmenden Individualisierung und Pluralisierung unserer Gesellschaft wichtige Rollen. In diesen Bereichen lassen sich die Individualisierungstendenzen besonders wirkungsvoll umsetzen. Die Gründe, warum sich Sport und Körper hervorragend zur Selbstdarstellung eignen, begründet Wedemeyer wie folgt: Einerseits steht ein durch Sport geformter und ästhetisierter Körper für Attraktivität, Jugendlichkeit, Stärke, Ausdauer und Gesundheit. Dazu kommen die durch einen sportlichen Körper zum Ausdruck gebrachten innerlichen Werte wie Durchhaltevermögen, Leistungsbereitschaft, Disziplin, Selbstbeherrschung, Erfolg und Selbstbewusstsein.²³⁵ Ebenso verhält es sich mit der Sportkleidung. In der Untersuchung wird diese Aussage bestätigt.

Doch längst tragen nicht mehr nur Sportler Turnschuhe. In den USA wurden im Jahr 2002 allein an Kinder und Jugendliche 107 Millionen Paar verkauft.²³⁶ Schon vor zehn Jahren schrieb Splett, dass sich Turnschuhe zu Modeträgern entwickelt haben.²³⁷ Man trägt Turnschuhe, um Modebewusstsein zu demonstrieren, da:

„[...] das einfach . Trend ist, verschiedene Arten von Turnschuhen zu tragen.“ (M3, S. 68)²³⁸

Vor allem bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen bis zum Alter von 30 Jahren haben Turnschuhe geradezu einen Kultstatus erlangt und sind ihnen oftmals mehr Wert als Straßenschuhe. Sneakers symbolisieren einerseits soziale Zugehörigkeit, andererseits eine Abgrenzung gegenüber anderen. Daraus ergibt sich die Annahme, dass Turnschuhe für jedes Individuum eine andere, weitere Aufgabe neben der funktionalen Aufgabe erfüllen soll. Meist hat diese Funktion mit Sport nichts zu tun.²³⁹ Einer Studie des Europressedienstes zufolge sind Turnschuhe in Mode.²⁴⁰ Danach haben die Leisetreter, die "Sneakers", den Weg aus den Stadien und Sporthallen hinaus in den Alltag und die Modewelt gefunden. Heute stellt der Turnschuh weitaus mehr als den normalen Sportschuh dar. Sogar die Älteren ab 65 Jahre haben den

²³³ Vgl. Bieber 2000a, S. 15

²³⁴ Vgl. Bieber 2000a, Klappentext

²³⁵ Vgl. Wedemeyer 2001, S.517

²³⁶ Vgl. Verg 2002

²³⁷ Vgl. Splett 1993, S. 97

²³⁸ Alle folgenden kursiv gedruckten Seitenzahlen sowie die Zitate in Schriftgröße 10 beziehen sich auf den Anhang.

²³⁹ Ebenda, S.106

²⁴⁰ Vgl. o.V. 2003, "Trendartikel Turnschuh - Risiken und Nebenwirkungen der Sneaker" - <http://www.europressedienst.de>

Turnschuh als bequemen Alltagsschuh für sich entdeckt. Die Studie fand heraus, dass neben dem guten Aussehen des Turnschuhs vor allem seine Bequemlichkeit geschätzt wird. Wer einmal auf den Geschmack gekommen ist, Turnschuhe zu tragen, der bleibt ihnen auch treu. Die empirische Untersuchung dieser Arbeit bestätigt diese Aussage. Die Studie, die sich auf die repräsentativen Antworten von 1005 Turnschuhträgern in Innenstädten, vor Schulen, Schwimmbädern, Saunen und Fitnessstudios stützt, hat gezeigt, dass mehr als die Hälfte aller Befragten den Turnschuh täglich tragen. Davon tragen ihn knapp die Hälfte länger als acht Stunden. Allerdings untersuchen ein Drittel der Befragten ihre Füße nie auf gesundheitliche Schäden, wie Hautkrankheiten, Fußpilz, Schweißfüße. Fehlstellungen durch unpassende Schuhe sind nicht selten. Eine genaue Anpassung des Turnschuhs an die Füße würde dies verhindern. Vor einiger Zeit hieß das Gestaltungsprinzip der Sportmode noch: "form follows function". Durch die Verbindung von Alltag und Sport folgt die Sportmode nun zusätzlich der Form und der Emotion. Die klassische Sportkleidung demonstrierte, so Rittner, Disziplin und Haltung. Dagegen bringen im Straßenalltag getragene Turnschuhe Unkonventionalität und Lässigkeit zum Ausdruck.²⁴¹ Viele der Befragten kaufen Turnschuhe, um sie als "Fashion Statement" zu tragen.²⁴² Nur wenige tragen sie, um tatsächlich Sport zu treiben. Ursprünglich kam dem Turnschuh die Aufgabe zu, in erster Linie den Fuß bei der sportlichen Bewegung zu schützen und ihn zu unterstützen. Nun aber stellt er zusätzlich eine Form der Kommunikation dar. Schuhe beeinflussen, wie sich ein Mensch bewegt und spiegelt seinen Lebensstil wider. Außerdem trägt der menschliche Fuß die gesamte Last des Körpers. Wichtig sind deshalb vor allem gute Passform und Schutz. Zusatzfunktionen können beispielsweise durch spezielles Material (wasserabweisend, schweißhemmend, sehr leicht), ausgefallene Farben, Farbkombinationen und Modellwahl generiert werden. Einzigartigkeit liefert die individuelle Zusammenstellung der Funktionen eines Turnschuhs, sei es für den Alltag oder für den Sport. Die grundlegende Voraussetzung einer kundenindividuellen Massenproduktion von Turnschuhen ist ein zumindest latent vorhandenes Bedürfnis der Konsumenten nach Individualisierung. Mode wird heute im Gegensatz zu früher vom Verbraucher bestimmt und stellt für viele einen willkommenen Ausbruch aus

²⁴¹ Vgl. Rittner 1992, S. 113

²⁴² Vgl. O`Mahony/Braddock 2002

dem vorstrukturierten Alltag dar.²⁴³ Konsum bietet ohne Zweifel eine Beschäftigung, die die meisten Befragten nicht nur nebenbei ausführen, sondern die durchaus zentralen Wert für deren Existenz darstellt.

Einen Beweis für die Stellung der Turnschuhe in unserer Gesellschaft lieferte die Ausstellung im renovierten Martin-Gropius-Bau 1999. Die Exposition entstand auf Anregung des Bundestages, wurde zwei Jahre lang vorbereitet und mit 15 Millionen Mark aus der Staatskasse finanziert. Sie war ein Gemeinschaftsprojekt des Deutschen Historischen Museums Berlin, des Hauses der Geschichte in Bonn und der Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik. Darin waren rund 6000 Objekte, Alltagsgegenstände und Dokumente aus Politik, Gesellschaft und Sport zu sehen. Dazu zählten auch das Trikot von DDR-Nationalspieler Jürgen Sparwasser, der bei der Fußball-WM 1974 im Spiel gegen die Bundesrepublik das legendäre 1:0-Siegestor für seine Mannschaft geschossen hatte, und die Turnschuhe von Joschka Fischer, die er am 12. Dezember 1985 trug, als er im hessischen Landtag als erster grüner Landesminister vereidigt wurde.²⁴⁴

Tinzmann schreibt, dass noch vor einigen Jahren Turnschuhe nur deshalb getragen wurden, weil sie billig und strapazierfähig sind. Seit sich jedoch auch Politiker, Filmstars, Popbands oder sogar der Papst zu der neuen "Laufmasche" bekennen, bricht der Turnschuh fast alle Tabus. Auch Steele stimmt damit überein, dass der Turnschuh neben seiner offenkundigen Funktion, den Fuß zu schützen, weitaus mehr und komplexere Funktionen erfüllen kann. Denn Turnschuhe gehören, so Steele, zu den modischsten Schuhtypen überhaupt und sind erst dann für viele der Befragten interessant, wenn sie nur äußerst schwer zu erhalten sind und nur wenige Exemplare hergestellt wurden.²⁴⁵ Turnschuhe würden sich demnach für eine kundenindividuelle Massenproduktion eignen. Auf die Frage, warum Konsumenten einen individualisierten Turnschuh kaufen würden, weiß Experte 1 Antwort:

„ Auf jeden Fall will sich so ein Konsument von der Masse abheben. [...]“ (E1, S.76)

Der Experte pflichtet der vorherrschenden Meinung in der relevanten Literatur bei, dass:

„[...] jemand der seine individuellen Turnschuhe haben will, diese eher aus modischen, trendigen Gründen kaufen würde“ (E1, S.77)

als aus dem Grund, damit Sport zu treiben.

²⁴³ Vgl. Hermanns/ Schmitt/ Wissmeier 1999, S. 492

²⁴⁴ Vgl. o.V. 1999, <http://rhein-zeitung.de/on/99/05/21/topnews/joschka.html>

²⁴⁵ Vgl. Steele 1999, S. 160

Tinzmann äußert sogar die Annahme, dass nicht Kleider Leute machen, sondern der Turnschuh. Heute kümmert es niemanden, wenn man in Turnschuhen zur Arbeit erscheint. Businessfrauen und -männer tragen Designerkleidung und an den Füßen den Sportschuh auf dem Weg zur Arbeit. Im Aktenkoffer befinden sich noch ein paar Vorzeigeschuhe. Man trägt Turnschuhe zu Anzügen, Kostümen oder zu Jeans. In den Büros sind die Supergas, Nikes oder Pumas weitaus mehr anzutreffen als für sportliche Zwecke:

„[...] früher wurden sie hauptsächlich zum eigentlichen Sport treiben gekauft, heutzutage werden ca. 70-80% nicht direkt sportbezogen gekauft, sondern werden in der Freizeit und auch bei der Arbeit getragen. (E1, S. 77)

Füße wollen nicht mehr mit Lack- oder Lederschuhen geziert werden, sondern mit Sneakers oder dem Neuesten, was die Turnschuhhersteller zu bieten haben. Tinzmann meint, dass Turnschuhe zu Kultobjekten geworden sind. Selbst die Modemacher bleiben dem neuen Kult nicht fern. Längst schmücken Edelturnschuhe die zarten Füße der Models auf den Laufstegen. Ob Chanel, Jean-Paul Gautier oder Ralph Lauren - der Turnschuh ist nicht mehr wegzudenken. Nach Steele hat man es allerdings bei den Turnschuhen nicht vorrangig mit Designernamen zu tun, sondern vielmehr mit Logos: das Schwungzeichen "swoosh" von Nike, die drei Streifen von Adidas, der Stern von Converse, der Panther von Puma usw. Aber mit einem Boom wächst auch der Anspruch. "Während Pheidippes noch barfuss oder gar in Sandalen nach Athen raste, um von dem großen Sieg über die Perser bei Marathon zu berichten, können heutige Turnschuhjünger zwischen "Pump- oder "Light-Gel"-Sportschuhen wählen."²⁴⁶ Die Geschichte des Turnschuhs geht auf seinen Erfinder Charles Goodyear ins Jahr 1839 zurück. Er entdeckte, wie man Naturkautschuk vulkanisiert und elastischen Gummi daraus herstellt. Heinrich Franck erstellte 1868 mit Hilfe von Segeltuch, einem Stück aufgerauten Gummi, einigen Metallösen den Wegbereiter für den künftig unerlässlichen Turnschuh. Die italienische Firma Superga stellte im Jahre 1911 aus diesem Grundstein ihr weltberühmtes Modell "2750" her, das auf Abbildung 12 zu sehen ist, und wurde so marktführend auf dem Tenniscourt.²⁴⁷ Auch heute noch ist der Klassiker "Superga" der meistverkaufte Sportschuh Europas. Seit 1930 wird der Turnschuh auch in verschiedenen Farben hergestellt.

²⁴⁶ Vgl. Tinzmann 1993



Abb. 12: Superga 2750

Die drei fundamentalen Bedürfnisse, sich zu kleiden, sind Schutz, Scham und Schmuck. Unter diesen drei Motiven verbergen sich weitere Hintergrundmotive. Die Schutzfunktion bildet nicht das wichtigste Motiv für die Befragten. Scham als Kleidungsmotiv spielt bei Turnschuhen auch eine eher untergeordnete Rolle. Das Schmuckmotiv scheint am ehesten zutreffend für die Motive beim Kauf von Turnschuhen. Nach Hermanns et. al. ist dieses Motiv das früheste für Kleidung und wird in der Untersuchung bestätigt. Das Motiv besitzt eine Doppelfunktion: einerseits kann durch die Kleidung eine Verwandlung oder eine Erhöhung der eigenen Person erfolgen, andererseits auch eine Abgrenzung oder Abhebung von anderen vollzogen werden.²⁴⁸ Die Hintergrundmotive für den Kauf von Turnschuhen als Schmuck können Sauberkeit, Ordentlichkeit, Bequemlichkeit, der Wunsch aufzufallen oder sich abzugrenzen oder anzupassen sowie der Ausdruck von Lebensfreude, Missmut, Konkurrenzgeist oder anderer Gefühlszustände sein. Durch Kleidung wird ein Bild von der eigenen Person erzeugt, das sogenannte Selbstbild. Es bringt zum Ausdruck, wie man sich selbst sieht (reales Selbstimage), wie man idealerweise sein möchte (ideales Selbstimage) und wie man glaubt, dass andere uns sehen sollen (externes Selbstimage).²⁴⁹ Die Motivationen der Befragten zum Kauf von Turnschuhen waren in allen Interviews vorwiegend ähnlich. Die erste Frage im Leitfaden setzte das Tragen von Turnschuhen voraus. Einigkeit bestand darin, dass Turnschuhe vorwiegend wegen ihrer Bequemlichkeit gekauft werden. Der zweite Grund ist die Optik, das Design. Die Turnschuhe dienen zur Abrundung des gesamten Kleidungsstils und sogar der Darstellung der eigenen Persönlichkeit:

„Ich trage Turnschuhe in meiner Freizeit, weil ich das schick finde und sportlich. Gefällt mir also auch optisch sehr gut . und ansonsten trage ich Turnschuhe halt auch direkt jetzt zum Sporttreiben.“ (W1, S.4)

„...Ich trag´ Turnschuhe . also ich trag´ eigentlich überwiegend nur Turnschuhe, weil die . bequem sind. ... Weil ich mich eigentlich in .. weil die zu meinen ... zu meiner Kleidung passen, ... und weil´s mir halt einfach optisch besser gefällt als ehm, mhm als schicke Schuhe.“ (W2, S. 11)

²⁴⁷ siehe kleines Bild auf S.102, entnommen aus Tinzmann 1993

²⁴⁸ Vgl. Hermanns et. al. 1999, S. 102

²⁴⁹ Vgl. Trommsdorff 2002, S. 224f.

„Weil sie bequem sind. ..Und weil mir vielleicht auch . bestimmte Turnschuhe gut gefallen .
und gut zu dem Stil passen, wie ich mich kleide.“ (M2, S. 47)

Ein weiteres wichtiges Kaufmotiv für Turnschuhe ist der leger, jugendliche,
sportliche und unkonventionelle Eindruck, den Turnschuhe vermitteln:

„Turnschuhe trag ich eigentlich hauptsächlich, weil sie bequem sind. ...Weil sie ehm, mhm
Pause, sag ich mal, .. na nicht so, ...wie soll ich sagen, ...dass die leger sind. Jugendhaft,
also gehören irgendwie zur Jugend, machen einen nicht so alt, als wie wenn man jetzt
Lackschuhe hat oder so. Und weil sie mir gefallen einfach.“ (M1, S. 18)

„Weil's bequem ist. Und . na, eigentlich weil's bequem ist, ist eigentlich der Hauptgrund. Und
ehm, mhm weil's gut aussieht, weil's eigentlich zu allem passt, zu Röcken oder zu Hosen,
also ist eigentlich individuell, . sag ich mal, kann man gut variieren mit Klamotten halt.“ (W3,
S. 26)

„Weil sie für mich eigentlich am bequemsten sind, also ich hab . kaum andere Schuhe
(lacht) in meinem Sortiment stehen, weil ehm, mhm. [...] Rein aus der Bequemlichkeit, also
ich würde vielleicht auch mal andere Schuhe anziehen, aber . weil ich es schon, also . ist mir
auch sehr wichtig, wie . wie ich gehe und . und wie ich mich darin wohlfühle am ganzen Tag
über.“ (W5, S. 56)

„Ich trag Turnschuhe, weil die zum ersten bequem sind, .dann halt für den Sport . hab ich
verschiedene, einmal zum . Fahrradfahren, dann fürs Fitnessstudio oder wenn ich joggen
geh und . das ist halt einfach der richtige Schuh, um sich gesund . und sportlich von A nach
B zu bewegen.“ (M3, S. 66)

„Ehm, mhm weil sie bequem sind. Weil sie zu allem passen, klamottenmäßig, zu vielem,
sagen wir mal so. Ehm, mhm ja also . na primär weil sie bequem sind, glaub ich. Und .
natürlich wegen der Marke auch, ne.“ (W4, S. 34)

Es spielen auch Kaufmotive eine Rolle, bei denen außer Bequemlichkeit das Prestige
eine wesentliche Bedeutung hat. Die Marke hat bei Turnschuhen mittlerweile an
Bedeutung zugenommen und hinter dem Kauf von Markenturnschuhen kann das
Motiv stehen, andere Konsumenten durch den Kauf eines Turnschuhs einer
angesehenen oder außergewöhnlichen Marke zu beeindrucken und dadurch ein
gewisses Ansehen zu erlangen. Die Befragten achten immer mehr auf Marken beim
Kauf von Turnschuhen:

„ Ehm, mhm also Marke definitiv, als erstes Ding, ich würde glaub ich . nicht einen No Name-
Schuh kaufen, das glaub ich nicht. [...] Ja, weil wir ja doch in einer konsumorientierten
Gesellschaft leben (lächelt) und weil man ja hip sein will und ehm keine Ahnung, nicht das
tragen will, was alle tragen, irgendwie.“ (W4, S. 35)

Diese Feststellung bringt zum Ausdruck, dass sich durch eine Marke und einen
außergewöhnlichen Turnschuh von anderen abgegrenzt werden will. Die
Konsumenten, die individuell sein möchten, zeichnen sich durch Spontaneität,
Kreativität, Selbstverwirklichung, Ungebundenheit und Eigenständigkeit aus.

Es wird darauf geachtet, das anzuziehen, was nicht jeder anhat.

„ ... Und . also . Turnschuhe hab ich eigentlich nur Markenartikel. Ja. [...] Weil mir meistens halt auch die Designs am besten gefallen.“ (W2, S. 12)

„ Ja. ..Also eindeutig, da achte ich schon drauf, dass es irgendwie eine Marke ist, die ..irgendwo einen Namen hat, wo man auch weiß, ..die verspricht etwas, dass sie .. z.B. bei Skaterschuhen, dass sie halten und so. [...] Weil man halt . weil man es cool findet irgendwo. [...] Na ja, man . man hat halt das Gefühl man ist .. ehm, mhm so angezogen wie ein Skater. Und ... weiß nicht, dass man halt so was darstellen will, nach außen hin.“ (M1, S. 18f.)

Aus der letzten Aussage wird deutlich, dass durch Turnschuhe etwas demonstriert wird. Sie strahlen Jugendlichkeit, Fitness, Leistungsfähigkeit, Mobilität, und Flexibilität aus. Andererseits sollen sie durch bestimmte Marken und die Formen, wie z.B. die breite Form der Skaterschuhe mit der dicken Sohle, eine gewisse Zugehörigkeit zu einer Gruppe bzw. auch nur die Eigenschaften der bestimmten Gruppe darstellen. Dieser demonstrative Konsum soll aber ebenso einer Abgrenzung gegenüber anderen Konsumenten dienen.

Ein Interesse an der kundenindividuellen Massenproduktion von Turnschuhen ist bei allen Befragten deutlich zu erkennen. Allerdings reicht das reine Interesse bei weitem nicht aus. Viel wichtiger ist, dass die Kunden bereit sind, die momentan noch für kundenindividuelle Turnschuhe eingeforderten, im Vergleich zu Standardturnschuhen höheren Preise zu zahlen und zwei bis drei Wochen Lieferzeit zu akzeptieren.

„Die neuen Kunden haben sich emanzipiert. Fordern Produkte, die ihren Bedürfnissen entsprechen. Aber sie bezahlen nicht für Individualität per se, sondern letztlich nur für eine Leistung, die unmittelbaren Nutzen stiftet.“ (E2, S. 81)

Es ist zu beobachten, dass Turnschuhe mittlerweile nicht mehr nur mit Sport assoziiert werden. Sie sind zu einem Alltagsgegenstand geworden. Die relevante Literatur bestätigend, kann man augenscheinlich von einer „turnschuh-durchtränkten Welt“ sprechen²⁵⁰:

„Also, Turnschuhe hat für mich jetzt eigentlich nichts mit . Sporttreiben an sich zu tun, sondern einfach vom Aussehen her.“ (W3, S. 27)

„Weil es sich gewandelt von normalen Sportschuhen zum Freizeitschuh. Mittlerweile auch zu dem . zu einem . begehrten Objekt, . durch diese . auch durch diese . Kooperation der Designer: Jil Sander mit Puma hat den Anfang gemacht, Yamamoto mit Adidas gibt es mittlerweile. [...] Und ehm, mhm die Schuhe kosten dann einfach sehr viel mehr, weil es Designobjekte sind, sozusagen. Und ehm, mhm weil selbst der hat . selbst Fashionvictims und selbst jemand, der . viel Wert auf seine Kleidung legt und sehr viel Geld dafür ausgibt,

²⁵⁰ Dieses Begriffspaar ist eine Abwandlung des von Bieber verwendeten Begriffs „sneaker-durchtränkte Welt“, Vgl. Bieber 2000a, S. 155.

mittlerweile Turnschuhe trägt [...]. [...] und kann sie ja auch . bei Veranstaltungen mittlerweile tragen [...].“ (W4, S. 44)

„Bequem, besonders bequem, Sport natürlich, ehm, mhm ja keine Ahnung, ein Alltagsgegenstand schon mittlerweile. [...] Ehm, mhm ja also so . so ein Allround-Ding, was man halt immer anziehen kann, egal zu welcher Gelegenheit, im Büro, abends, zum Weggehen, zum Sport, am Tag, beim Einkaufen, immer . einfach. (W4, S. 37)

Die grundlegenden Werte und Ziele der Befragten sind die folgenden: das persönliche Glück, Gesundheit, Toleranz, Sicherheit, Ehrlichkeit, Zielstrebigkeit und Freundschaft, eigenes Heim, Freizeit und gute Bildung, Selbstachtung, gute zwischenmenschliche Beziehungen, Erfüllung, Selbstverwirklichung, Zugehörigkeit, respektiert werden, Freude und Spaß am Leben, etwas erleben. Durch die Frage nach ihren grundlegenden Werten und Zielen wurden die Teilnehmer veranlasst, in ihr Inneres zu blicken. Werte gelten als relativ stabile, dauerhafte Lebenseinstellungen und Überzeugungen der Kunden, dennoch müssen Lebenszyklusänderungen und der Wertewandel miteinbezogen werden. Die Frage beleuchtet somit die Spitze der Kundeninformationspyramide. Die Tendenz, dass die einkommensstärkeren Befragten, wie W4 und M3, mehr nach Selbstverwirklichung und Selbstdarstellung streben, lässt sich in den einzelnen Interviews feststellen. Bestätigt wird die Annahme, dass sich die höher gebildeten Befragten mehr für die Möglichkeit interessieren, speziell auf die eigenen Bedürfnisse und Wünsche abgestimmte Turnschuhe zu bekommen. Bei ihnen überwiegt das Streben nach Freude, Vergnügen, Erlebnissen und Aktivität durch das Ausleben ihrer Kreativität und das Streben nach der Verwirklichung der eigenen Interessen durch den Kauf von individuellen Turnschuhen. Die Befragten mit Realschulabschluss und Abitur ohne Studium, W3, M1, M2 und W5, weisen dagegen eher eine Art Selbstbeherrschung in Bezug auf den Kauf von nicht unbedingt als notwendig erachteten Produkten. Dazu zählen diese Befragten den Kauf von individuellen Turnschuhen. Die einkommensschwächeren Befragten sind genügsamer und weniger modebewusst. Eine Ausnahme bildet die Befragte W2, die sehr trendorientiert ist und teure Turnschuhe kaufen, dafür dann an anderer Stelle sparen würde.

Die Befragten legen beim Konsum vor allem Wert auf Qualität, auf das Design und das Preis-Leistungs-Verhältnis. Speziell bei dem Kauf von Turnschuhen sind für die Befragten die Kosten, die Bequemlichkeit, die Haltbarkeit, eine gewisse Auswahl, die Marke von Turnschuhen von Bedeutung. Dass möglichst nicht jeder die Turnschuhe

trägt, die sie selbst haben, ist ebenfalls eine wichtige Voraussetzung für viele der Befragten :

„ ... es soll nicht jeder haben.“ (W4, S. 43)

„Wenn ich was kauf, . dann achte ich meistens auf Preis-Leistung. Also ich vergleiche recht viel, wenn ich was kauf.“ (M1, S.24)

„Hm. .. Es muss schön sein, also es muss . mir gefallen. Es muss . aber auch preiswert. ..Also schön und preiswert.“ (W1, S. 9)

Mass Customization ist noch relativ unbekannt in Deutschland. Nur eine Minderheit der Beteiligten hatte Kenntnis von einer kundenindividuellen Massenproduktion. Die Befragte W4 und der Befragte M3, die beide aus beruflichen Gründen die kundenindividuelle Massenproduktion kannten, bestätigten, dass diese ein zur Zeit viel diskutiertes Thema sei und sogar als Trend bezeichnet werden könnte. Fraglich sei aber der Erfolg, den Unternehmen daraus ziehen könnten, da es einer enormen Umstrukturierung unternehmerischer Betriebsabläufe bedürfe. Das Interesse für eine Individualisierung von Turnschuhen ist bei allen Befragten homogen, es gibt keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Nur bei einer Befragten ist überhaupt kein Interesse vorhanden, da sie keinen Nutzen daraus ziehen könnte. Alle Beteiligten zeigten Neugier und fanden die Idee von individualisierten Turnschuhen gut, vor allem aus ästhetischen und funktionalen Gründen. Die häufigsten und hauptsächlichsten Kaufgründe für kundenindividuelle Turnschuhe aus Sicht der Befragten sind die folgenden:²⁵¹

- individuelle Ansprüche an die Auswahl und an das Design, vor allem farbliche Aspekte:
„[...] dass man im Endeffekt endlich mal einen Schuh hat, der wirklich farblich auf die eigenen Ansprüche . ausgerichtet ist.“ (W2, S. 14)
- Abgrenzung gegenüber anderen Konsumenten durch die einzigartigen Turnschuhe:
„Außerdem hebt man sich damit von der Masse ab, das ist immer ehm, mhm auch ein Grund. Und. (Pause). Das ist halt einfach stylish.“ (W2, S. 14)
- Neuheit, Erlebnis der Mass Customization und Neugier der Befragten: „Ist ja was ganz Neues [...]“ (W5, S. 63)
- eigene Kreativität ausleben bei der Gestaltung von Turnschuhen: „Kann man halt mal seine eigene Kreativität irgendwo reinlegen.“ (M1, S. 22)
- Man erhält genau das, was man möchte bzw. was einem genau passt, ohne Kompromisse einzugehen mit einem Standardturnschuh: „Das würde ja genau das, wie es sein sollte., dass man Klamotten so kriegt, wie man sie möchte und halt auf die Schuhe bezogen, genau dasselbe. Da muss man nicht mehr vergeblich suchen.“ (W4, S. 39)

²⁵¹ Vgl. Piller 2002a, EuroShoe Consortium : Studie zu Mass Customization von Schuhen in Europa

- der gesundheitliche Aspekt der genau an den Fuß angepassten Turnschuhe: „Na von der Passform, das bringt Dir schon ja einiges, nor. Schon das ganze gesundheitliche Problem, Du kannst ja dann auch . Ehm, mhm na ja, also ich hatte schon mal ziemlich mit dem Rücken Probleme, [...]“ (W5, S. 62)
- Zeitersparnis und Kostenersparnis durch Kauf der individualisierten Turnschuhe im Internet: „Einmal, Du brauchst nicht . nach Chemnitz zu fahren, um einen Laden zu finden, wo es die Schuhe gibt, weil hier rum gibt es sowieso . nicht viel Schuhe. Du könntest es von zu Hause aus machen. Zweitens ist es meistens so, dass es im Internet noch ein bisschen billiger ist, weil die sich den ganzen Vertrieb sparen, . also Läden, Personal, alles blaa. .. Und .. einfach unkomplizierter, spart Zeit, Geld, Wege.“ (M2, S. 49)

Die Hauptgründe, die gegen eine Mass Customization von Turnschuhen aus Sicht der Befragten sprechen, sind:

- Bezogen auf die Design-Customization ist eine Anprobe der Turnschuhe nicht möglich beim Kauf der Turnschuhe übers Internet, was allerdings als notwendig angesehen wird: „Das einzigste Problem ist, übers Internet kannst Du sie schlecht anprobieren und das ist was, was mich abschrecken würde.“ (M2, S. 49)
- das Bedürfnis, das Gekaufte sofort mit nach Hause zu nehmen und möglichst nicht lange darauf warten zu müssen: „Also es darf nicht lang dauern. [...]Weil die Leute, die jetzt so was haben . also zumindest ist es bei mir so, ich . möchte was jetzt haben, ob ich das in zwei Wochen noch möchte, weiß ich nicht. Und ich kauf relativ . intuitiv, [...]“ (M3, S. 72)
- Aussehen der Schuhe lässt sich übers Internet nicht genau nachvollziehen, besonders bei der Farbauswahl: „Man muss natürlich beachten, dass . je nachdem, wie der Monitor eingestellt ist, die Farben unterschiedlich erscheinen, also dass es da doch . Probleme geben könnte, dass die Farbechtheit nicht gegeben ist.“ (M3, S. 73)
- der Mangel an eigener Kreativität und die Notwendigkeit einer Inspiration, um die Kaufentscheidung zu unterstützen: „[...]da ich nicht ganz so kreativ jetzt so bin, sag ich mal, bräuchte ich dann schon so . gewisse Anstöße, um das irgendwie, also ich könnte jetzt nicht irgendwo einen Turnschuh kreieren. Da gibt es ja dann . bestimmt . bestimmte Varianten, die die dort vorgeben, oder so, was Du machen könntest. Also so, ein bisschen geleitet werden musst Du da schon noch.“ (W3, S. 31)

Viele der Befragten wären bereit über das Internet einen individualisierten Turnschuh zu kaufen. Die Individualisierung der Passform erfolgt über eine Scan-Technologie, der die Befragten ebenfalls positiv, da sie neu ist und somit einen gewissen Erlebnischarakter aufweist, gegenüberstehen.

Abschließend sollen die Kaufmotive für Turnschuhe angeführt werden, die sich aus den Aussagen der Befragten als Motive für einen Kauf kundenindividueller Turnschuhe ableiten lassen können:

Durchsetzen eigener Vorstellungen
Anerkennung, Prestige, Ansehen

Betätigung, Kreativität ausleben

Macht/Einfluss

Materieller Zugewinn

Bequeme, leichte Turnschuhe, die vor Verletzungen
schützen und Erschütterungen absorbieren

Für alle klimatischen Gegebenheiten geeignet

Für unterschiedliche Anlässe geeignet

Die Befragten erwarten bei den kundenindividuellen, an den Fuß angepassten Turnschuhen, zusätzlich eine genaue Passform und Unterstützung der Gelenke und deren Funktionen. Die Individualisierung der Farbzusammenstellung von Turnschuhen würden diejenigen Befragten wählen, um sich selbst zu verwirklichen und darzustellen, die Wert auf ein attraktives Erscheinungsbild, zu dem für sie Mode, Fitness und Gesundheit (durch Sport, Ernährung und Medizin) gehört.

7.2 Ergebnisse zu Leitfrage 2

Nachfolgend sollen Bedürfnisse der Befragten ausgewertet werden, die mit dem Kauf und dem Gebrauch von Turnschuhen zusammenhängen.

Die Aussagen der Befragten machen deutlich, dass Turnschuhe ein Alltagsgegenstand geworden sind. Ebenso wie zum Sport gehören sie zu ihrer Freizeitschuhbekleidung dazu. Sneakers oder die hierzulande einfach Turnschuhe genannte sportliche Fußbekleidung ist modisch hochaktuell und wird nicht nur beim Sport, sondern vor allem im Alltag getragen. Nach Steele sind Turnschuhe der wahrscheinlich weitverbreitetste und allgegenwärtigste Schuhtypus.²⁵² Die Aussage Steeles bestätigte sich in der Untersuchung. Nur ca. 15 Prozent der Turnschuhe, so Steele, werden gekauft, um sportliche Leistung zu steigern. Sport gehört zum täglichen Leben und die Mode hat den Sport entdeckt.

Es kann kein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem aktiven Ausüben einer Sportart oder dem aktiven Sporttreiben mit dem Tragen von Turnschuhen nachgewiesen werden: Zwei der Befragten treiben keinen oder nur äußerst wenig Sport und tragen doch immer Turnschuhe im Alltag. Sie ordnen das Tragen von Turnschuhen eindeutig anderen sozialen Einflüssen zu. Es kann davon ausgegangen

²⁵² Vgl. Steele 1999, S.175

werden, dass vielmehr der Lebensstil und die sozialen Einflüsse auf das Tragen von Turnschuhen Einfluss haben:

„Nö, nicht die Sportrichtung, also nicht der Sport. [...] Ehm, mhm, die Musik. ..Mehr die Musik, weil ich dann halt so . mehr in Richtung Cross-Over und Hard Core gehört habe und da halt . sehr viel dann die Klamotten angehabt haben, weil also auch viele Skater die Musik anhören. Und dadurch bin ich dann halt auch zu den . Schuhen und auch zu den Klamotten gekommen.“ (M1, S. 21)

„...So viel mit Sport hat es vielleicht nicht mehr zu tun, also der Turnschuh ist mit Sicherheit . mal zu diesem Zweck erfunden worden (lacht), dass man damit Sport treibt, aber . ehm, mhm der wurde wahrscheinlich . sehr . sehr zweckentfremdet . mittlerweile [...] Es laufen auch sehr viele unsportliche Leute in Turnschuhen rum, genau so (lacht)“ (W5, S. 61)

„Ich persönlich . kauf mir halt wie gesagt Turnschuhe, um sie . so im normalen Leben anzuziehen und nicht jetzt unbedingt bloß, um Sport zu treiben. Weil soviel treib ich nicht Sport, dass ich mir da jetzt . extra welche kaufen müsste, oder so.“ (W3, S.29f.)

Ein Zusammenhang zwischen Modeinteresse und dem Tragen von Turnschuhen ist nicht eindeutig festzustellen, obwohl viele Aussagen der Befragten dafür sprechen. Die oben genannten Kaufmotive, außer das Bequemlichkeitsmotiv, für Turnschuhe stellen einzelne Individualisierungsfaktoren dar. Experte 2 meint auf die Frage nach einem Zusammenhang von Modeinteresse und dem Tragen von Turnschuhen:

„ Bei Turnschuhen: ganz klar nein, Modeinteresse (darunter verstehen sie wohl das Design) nicht wichtig, ...“ (E2, S. 79)

Wenn man das Interesse an einem genau angepassten Turnschuh für den Sport meint, dann ist ein Modeinteresse sicher nicht zwingend nötig. Doch die Individualisierung des Designs scheint für die Befragten dieser Untersuchung eine ausschlaggebende Bedeutung zu haben:

„Also, in jeder Beziehung geht's mir echt genau ums Design, dass . dass der gut aussieht, irgendwie.“ (W4, S. 36)

Demzufolge sollte man Konsumenten in folgende zwei grundlegende Gruppen hinsichtlich einer Akzeptanz der kundenindividuellen Massenproduktion von Turnschuhen unterteilen: Einerseits in diejenigen Konsumenten, die einen Turnschuh suchen, der genau ihrem Fuß angepasst ist. Sie legen Wert auf Passform, Bequemlichkeit und Gesundheit. Dieser Turnschuh würde aufgrund seiner individuellen Passform und seines Tragekomforts, der gesundheitlichen Funktionalität und seines, durch die Befragten als hoch eingeschätzten Preises, allerdings vorwiegend für den Sport benutzt. Ein Turnschuh für die Freizeit wird von den Befragten deutlich mehr mit modischem Design und den jeweilig angesagten Trends in Verbindung gebracht. Es werden häufiger im Zeitablauf Turnschuhe für die

Freizeit gekauft, als Turnschuhe für den Sport. Die Befragten sind aber bei Turnschuhen für den Sport eher bereit, einen höheren Preis zu zahlen:

„[...] wenn man spezielle Sportarten macht, wie z. B. relativ viel läuft, dass man da natürlich einen optimal angepassten Schuhe haben sollte, find ich sehr gut. Also wenn es die Möglichkeit gibt, dafür, dass man für seine Gesundheit was tun kann, dass man sich nicht durch den Sport nicht was kaputt macht, sondern dass man die Gesundheit damit fördert, sollte das eigentlich jeder haben.“ (M3, S. 70)

„Und beim Sportschuh, dann hätte ich echt gern dann das Neueste und das . das Beste, was es gibt für meine Gelenke . oder für die Schonung meiner Gelenke dabei.“ (W4, S. 36)

Die Vermutung liegt nahe, dass Sportler bzw. Konsumenten, die sich sportlich betätigen, eine höhere Bereitschaft aufweisen durch ihre speziellen Anforderungen und Bedürfnisse, kundenindividuelle Turnschuhe zu kaufen, als Nicht-Sportler.

Andererseits kann man Konsumenten in diejenigen einteilen, die einen Turnschuh suchen, mit dem sie etwas darstellen wollen, den nicht jeder andere Konsument hat, durch den sie sich von anderen abheben und den sie selbst mitgestalten können. Der einzigartige Turnschuh wird vor allem durch das Design und die Form individualisiert. Der Kunde wird zum Co-Designer. Diese Konsumenten legen weniger Wert auf die individuelle Passform und tragen den Turnschuh in der Freizeit:

„Dass sie halt individuell sind, dass sie halt nicht jeder hat, sag ich mal. [...] Dass Du halt . nicht das hast, was jeder hat. Das ist ja oft so, läufst rum und dann siehst Du, ah der hat ja das gleiche an und das ist ja blöd irgendwie. Und . so hast Du halt was nur für Dich. Und . ich denk, da guckt auch jeder mal . anders drauf, als wenn Du so einen 0815-Turnschuh anhast. [...]: ... Also, .. eigentlich das Design, . weil die Passform sieht man ja im Endeffekt nicht so, aber wenn es natürlich so ist, dass Du Dir alles wunscheuerst und es gar nicht passt, dann -. Also es muss trotzdem passen, eigentlich alles beides. Aber das Design vielleicht jetzt noch . ein kleines bisschen mehr. (W3, S.31f.)

„Für mich liegt der Reiz darin, dass ich auch endlich mal eine Vorstellung, die ich im Kopf habe von einem Schuh, umsetzen könnte, und nicht nur immer auf das, was auf dem Markt vorhanden ist, angewiesen bin. Dass ich auch einfach mal individuell . mein Schuh .. tragen könnte, den ich mir ausgesucht habe und den ich mir ehm, mhm ja zusammenstellen lassen habe. Und dass man einfach ehm, mhm sich von der . Masse abheben kann und ehm, mhm bei der heutigen Massenproduktion wird das meiner Meinung nach immer wichtiger.“ (W2, S.16f.)

An dieser Aussage wird deutlich, dass es Bestrebungen gibt, sich abzugrenzen von anderen Konsumenten durch die individuellen Turnschuhe. Ebenfalls wird gezeigt, dass der Besitz individueller Turnschuhe Freude bereiten kann. Gefragt nach Vorstellungen von Leuten, die individuelle Turnschuhe kaufen oder tragen würden, wurde folgende Charakterisierung deutlich: Es sind modebewusste,

einkommensstärkere Konsumenten, die sich von der Masse abheben wollen, d. h., sie streben nach Selbstverwirklichung und Selbstdarstellung:

„Also ich denk mal, das sind welche, . die auf jeden Fall nach der Mode gucken. .. Die halt sich ein bisschen von der . Masse abheben wollen. ... Und . wel . welche (rückt mit dem Stuhl), die vielleicht auch nicht ganz so aufs Geld gucken müssen. Also ich denk mal, jemand, der von Sozialhilfe lebt, oder so, der wird sich so was bestimmt nicht kaufen. (W3, S. 31f.)

„Ja, also wenn ich ehrlich bin, sind das in meinen Augen Leute, die auf alle Fälle ein gutes Einkommen haben, .. weil ich, . wenn ich ehrlich sein soll (lacht), das auch mit . mit einer gewissen . mit einem gewissen Aufwand finanziell in Verbindung bring, so ein individuelles Produkt. .. Und deswegen denk´ ich, dass das eben Leute sind, die erst mal finanziell .. sich das auch leisten können und ein gutes Einkommen haben und die halt . auch schon . durch ihre Stellung, vielleicht durch ihren Beruf auch ´ne gewisse Extravaganz verkörpern und grade eben dann auch danach gehen, dass sie eben nicht sein wollen wie so diese . dieser Durchschnitt.“ (W1, S. 8f.)

Die Einteilung in die zwei unterschiedlichen Zielgruppen einer Mass Customization von Turnschuhen wird an dieser Aussage nochmals bestärkt:

„Also ich denk zum einen hat man natürlich die ganzen Sportler, die in einer Sportart jeden Tag .. viele Stunden in den Schuhen verbringen. Und zum anderen hat man natürlich die Leute, die modebewusst kaufen und die sagen: okay, ich möchte . jetzt was Einzigartiges zu meinem phantastischen Outfit haben und deshalb bin ich bereit, die Schuhe zu kaufen.“ (M3, S. 72)

Mass Customization ist nicht für Spontan– bzw. Impulskäufe geeignet, da sie durch teilweise zeitaufwändige Vermessung, Gestaltung und Konfiguration gekennzeichnet ist. Hier bestätigen die Befragten jedoch die Bereitschaft, die für den individuellen Turnschuh benötigten Individualisierungsinformationen zu geben, da sie voraussetzen, dass sie als Ergebnis einen genau auf ihre Wünsche abgestimmten Turnschuh erhalten werden.

Wie weiter oben schon angeführt, setzt sich oftmals der Kaufentscheidungsprozess aus weitaus mehr zusammen, als nur aus dem rationalen Nutzendenken der Konsumenten. Es ist ein Trugschluss anzunehmen, jeder Konsument kauft nur das, was er wirklich braucht. Auch bei den Befragten dieser Untersuchung ist die Beobachtung zu machen, dass sich bezogen auf den Turnschuhkauf wiederum zwei Gruppen unterscheiden lassen: die einen, die den Turnschuh brauchen, die anderen, die den Turnschuh wollen:

Diese Einteilung wurde im Theorieteil bereits als „Needs or Wants“ erläutert. Die erste Gruppe, die sich durch vorwiegend verstandsmäßige Kaufentscheidungen

auszeichnet, legt weniger Wert auf schnelle Lieferzeit, bei der zwei bis vier Wochen toleriert werden, und einen angemessenen Preis, der nicht höher als 10 bis 20 Prozent mehr als der eines vergleichbaren Standardturnschuhs sein sollte.

Die zweite Gruppe, die sich durch vorwiegend gefühlsmäßige Kaufentscheidungen auszeichnet, legt dagegen auf schnelle Lieferzeit Wert. Ähnlich wie die erste Gruppe, wünscht die zweite Gruppe den Preis nicht höher als 10 bis 20 Prozent eines Standardturnschuhs.

Die Beratung beim Kauf ist den Befragten bei Turnschuhen für den Sport wichtiger, als bei Turnschuhen für die Freizeit:

„Also da bin da auch wirklich . hinterher, und ich möchte halt auch, dass ich einen kompetenten Berater da habe, der das auch weiß, was . was günstig ist, für jedweden Sport, den ich machen möchte.“ (W. 4, S.36)

„Nee, nee . also ich hab keine Lafschuhe oder sonstiges. [...]Ich geh meistens auch alleine, also .da ist das . meistens . Beratung, weiß ich nicht, halt . überflüssig. (W5, S. 57 und 59)

„Also für mich ist Beratung sehr wichtig, ich bin auch bereit einen höheren Preis zu zahlen, wenn ich eine gute Beratung bekomme. . Fehlt aber leider . in vielen Geschäften.“ (M3, S. 74)

Um die Aussagen der Befragten in die Gesamtauswertung einordnen zu können, soll an dieser Stelle eine abschließende Charakterisierung derselben erfolgen: Die Befragte **W1** ist gegenüber Mode eher konservativ eingestellt. Sie ist sehr natürlich und sportlich und trägt Turnschuhe in der Freizeit und beim Sport. In der Freizeit möchte sie elegante Turnschuhe, beim Sport kommt es ihr auf die Bequemlichkeit und die schützende Funktion der Turnschuhe an. Befragte **W2** ist mode- und trendorientiert und sportlich. Sie ist bemüht, etwas zu tragen, was nicht jeder hat und ihren eigenen Stil zu haben. Sie trägt fast ausschließlich Turnschuhe in ihrer Freizeit, treibt regelmäßig Sport. Sie trägt Turnschuhe, um sich selbst darzustellen, um ihrer Identität willen. Das Design ist für sie das wichtigste Merkmal bei Turnschuhen. Sie möchte Turnschuhe, mit denen sie sich von der Masse abhebt. Der Befragte **M1** ist konservativ gegenüber Mode eingestellt, er hat seinen Stil, von dem geht er nicht ab. Durch seinen Kleidungsstil möchte er zu einer bestimmten Gruppe, den Skatern, gehören. Er treibt nicht regelmäßig Sport und trägt in seiner Freizeit überwiegend nur Turnschuhe. Er möchte bequeme, robuste und haltbare Skaterturnschuhe. Allerdings ist ihm ein individueller Turnschuh nicht wichtig, da ihm das Angebot an Standardturnschuhen ausreicht. Er sieht den Vorteil individueller Turnschuhe darin, seine Kreativität ausleben zu können. Die Befragte **W3** ist konservativ in Bezug auf Mode eingestellt, d.h. sie möchte nicht durch ihren Kleidungsstil auffallen und passt

sich an die vorherrschende Mode an. Ihr geht es hauptsächlich um das bequeme Laufen in Turnschuhen. Turnschuhe für den Sport benötigt sie selten, da sie sehr unregelmäßig oder gar nicht Sport treibt. Dennoch möchte sie einen lockeren sportlichen Typ darstellen. Sie möchte einen bequemen Turnschuh, der lange hält, der aber nicht unbedingt dem neuesten Trend entsprechen muss. Die Befragte **W4** ist sehr modebewusst und trendorientiert. Sie möchte Schuhe als „Luxusgut“, das schwer erhältlich ist und niemand außer ihr trägt. Ihr ist es wichtig, sich durch ihren Kleidungsstil von anderen zu unterscheiden und dadurch ihre Identität darzustellen. Turnschuhe trägt sie im Alltag, weil sie im Moment im Trend sind. In Bezug auf den Sport, den sie regelmäßig ausübt, hat sie hohe Anforderungen an die Funktionalität des Turnschuhs, seine Bequemlichkeit und seine Passform. Der Befragte **M2** trägt immer Turnschuhe im Alltag und auch auf Arbeit. Er treibt nicht regelmäßig Sport. Der Befragte ist konservativ gegenüber Mode eingestellt, hat seinen Stil gefunden, der sportlich und leger ist. Er interessiert sich nicht für die Mode und möchte einen Turnschuh für den Alltag, der lange hält und bequem ist. Der Befragte **M3** nimmt sich sehr viel Zeit für die Wahl seiner Turnschuhe. Er ist bereit, mehr Geld für kundenindividuelle Turnschuhe auszugeben, um sie seinem Fuß und anderen körperlichen Gegebenheiten, wie Gewicht und Größe, anpassen zu lassen. M3 ist sehr modeinteressiert und – orientiert. Er kleidet sich edel und auch sportlich.

Aus den oben aufgeführten Beschreibungen der Befragten lässt sich ein grundlegendes Bedürfnis nach Individualisierung bei Turnschuhen ableiten. Ebenfalls festzustellen war, dass die weiblichen Untersuchungspersonen mehr Zeit damit verbringen, Turnschuhe auszuwählen und zu kaufen. Die Unterschiede in dem Kaufverhalten der Befragten wurzeln in den verschiedenen Motiven und Zielen der Befragten. Für die Befragten sind Turnschuhe mit unterschiedlichen Bedeutungen behaftet, deshalb haben sie gegenüber Turnschuhen auch unterschiedliche Bedürfnisse. Hinter dem Wunsch nach gut aussehenden, modischen Turnschuhen kann sich ein Bedürfnis nach Akzeptanz, Beliebtheit bei anderen, nach Glamour und Unbeschwertheit, Abgrenzung von anderen oder Selbstdarstellung verbergen.

7.3 Ergebnisse zu Leitfrage 3

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den konkreten Erwartungen und Anforderungen der Befragten an Turnschuhe, die für den Sport benutzt werden und an Turnschuhe, die in der Freizeit getragen werden.

In der Literatur unterscheidet Karmasin die instrumentelle, expressive, soziale, normative, ästhetische, distinktive und ökonomische Produktfunktion. Die einzelnen Funktionen können entweder gleichzeitig erfüllt sein, oder es sind nur einzelne vorhanden. Jedes Produkt und somit auch der Turnschuh, so die Autorin, übermittelt eine Botschaft.²⁵³ Die Befragten bestätigen diese Feststellung.

Die einzelnen Funktionen sollen an dem Turnschuh aufgezeigt werden: Die instrumentelle Funktion eines Turnschuhs besteht aus der bequemen, leichten, beweglichen, dämpfenden, stabilisierenden und schützenden Leistung. Die expressive Funktion, ergibt sich aus Farben- und Modellwahl, die unter anderem dazu dienen, etwas auszudrücken bzw. darstellen zu wollen. Die soziale Funktion kann unter anderem darin bestehen, die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe zu demonstrieren. Die Schönheit, das Design und die ansprechende Gestaltung eines Turnschuhs machen die ästhetische Funktion aus. Unter der distinktiven Funktion eines Turnschuhs versteht man die Abgrenzungsfunktion gegenüber anderen, die durch die Einzigartigkeit eines Turnschuhs und die damit demonstrierte Individualität des Trägers zustande kommt. In der Wertewelt unserer Gesellschaft, in der dem Individuum und der Individualität hohe Bedeutung zukommt, ist man geradezu verpflichtet, dem Satz nachzukommen: "Sei ganz Du selbst". Turnschuhe können dem zuträglich sein, indem sie einzigartig und unverwechselbar den eigenen Stil verkörpern. Individuell zu sein, so Karmasin, heißt Signal geben, dass man einer bestimmten Gruppe angehört, aber innerhalb dieser individuell abweicht. Die Autorin meint, dass individuell zu sein nicht immer die völlige Einzigartigkeit, sondern vielmehr die individuelle Abweichung, Expressivität und einen hohen Grad an Authentizität bedeutet. Diese Funktion kann durch eine Individualisierung des Designs beim Turnschuh erfüllt werden. Die ökonomische Funktion besteht aus der Preisgestaltung. Es wird angenommen, dass Kunden ökonomisch vernünftig handeln möchten und der Preis eine Signalwirkung hat. Damit ist gemeint, dass ein teurer Preis oftmals bei den Konsumenten mit hoher Qualität, Exklusivität und Luxus

²⁵³ Vgl. Karmasin 1993, S. 223ff.

assoziiert wird. Ein niedriger Preis steht meist für Billigware im Sinne von minderer Qualität. Die soziale, distinktive und expressive Funktion von Produkten erlauben es dem Konsumenten, eine Bedeutung bzw. eine Botschaft über sich selbst zu formulieren und auszudrücken: wie man ist, wie man sein möchte, welche Werte und Ansichten man hat, wem man sich zugehörig fühlt, aber vor allem das, was man nicht ist.

Die Merkmale bzw. die konkreten Eigenschaften des Turnschuhs auf die die Befragten den größten Wert legen, sind in Übereinstimmung mit Experte 1 folgende:

„In erster Linie äußerliche Merkmale, Styling, Design, Farbe, Marke. Erst in zweiter Linie Funktion, Qualität, hängt jedoch stark vom Konsumenten ab.“ (E1, S. 77)

Auffällig ist die modische Orientierung der Konsumenten bei den Freizeitturnschuhen. Dagegen legen die Befragten bei den Turnschuhen für den Sport nur wenig oder gar nicht auf die äußere Erscheinung des Turnschuhs Wert:

„...Also jetzt im sportlichen Bereich geht's mir halt darum, das die leicht sind, die Turnschuh. [...]Bei Freizeitturnschuhen? . Also bei Freizeitturnschuhen geht's mir auch darum, dass sie halt auch nicht zu globig sind. [...]Dass das eher fein . gearbeitete, elegante Sportschuhe sind. Und ... ja. Also dann halt nicht so der typische Sportschuh in dem Sinne, dass man dem Schuh das also nicht so ansieht , dass das jetzt ein Schuh ist, mit dem ich auch jetzt laufen gehen könnte.“ (W1, S. 5)

„Eigenschaften, einmal Robustheit von der . Lauffläche, dass sie sich nicht abläuft und überhaupt Robustheit vom Schuh. ..Und ... also Aussehen dann halt noch, wie das gestaltet ist . [...]Gut im Sport, da muss man halt wieder sagen, für welchen Sport man sie nimmt. Ob er sie jetzt zum joggen durch den Wald nimmt oder in der Halle. Da muss man halt schon ehm, mhm schauen, dass dann halt . der Schuh für die Halle dann auch dazu geeignet ist, dass er dann keine . Streifen in der Halle hinterlässt und solche Sachen. .. Aber zwischen Freizeit und Sport .(Pause). hm, ... da würde ich höchstens einen Unterschied vom Design her machen.“ (M1, S. 19)

„Ehm, mhm Bequemlichkeit und dass sie gut aussehen für den Freizeitschuh. Und beim . beim Sport, dann natürlich welchen Sport ich mache, also wenn ich einen Laufschuh haben will, dann leg ich auch Wert auf gute Beratung. Also das ist dann primär bei mir wichtig, dann müssen es jetzt nicht die schönsten sein, ich mein, es wäre schon schön, wenn sie gut aussehen, aber dann hätte ich auch gern irgendwelche, was auch immer es an neuesten Features gibt, die man haben kann, wie Knieschonung und Gelenkschonung und sonst irgendwas, hätte ich dann gern alles drin. (W4, S. 35)

Turnschuhe sollen leicht und bequem sein. Das setzt eine weiche Sohle und eine gute Polsterung voraus, die aber dennoch den Fuß genügend zu schützen vermögen. Gute Turnschuhe sollen den besten Schutz vor Verletzungen bieten. Ein guter Turnschuh sollte nach Aussage der Befragten vier Kriterien erfüllen: schützen,

stützen, stabilisieren und dämpfen. Außerdem sollte der Turnschuh das Verdunsten von Schweiß ermöglichen und äußere Feuchtigkeit abhalten. Die äußere Gestaltung des Turnschuhs steht bei den Turnschuhen, die im Alltag getragen werden, im Vordergrund. Die Haltbarkeit und die Passform eines Turnschuhs stellen wichtige Anforderungen dar, da die Turnschuhe täglich und oft stundenlang getragen werden

„Dass er gut aussieht, dass er bequem ist. ... Dass er relativ lang hält, also ... Was auch wichtig ist, was ich oft feststelle, z. B. die Sohle, die ist dann ziemlich schnell porös manchmal, dass halt schon das Wasser durchkommt oder so. Das sind halt so . das sie wirklich nicht lange halten, ja schon Schluss ist, nor, dass er nicht gleich kaputt ist. Muss schon bisschen was aushalten, zieht man ja deswegen an dann schließlich, nor. [...] Also . dass er . also bequem ist, also ist sehr wichtig. Weil, wie gesagt, Du läufst ja den ganzen Tag drin, und . es nützt ja nichts, wenn Dir dann die Fußzehen wund gescheuert sind oder die Ferse oder so. Also, . muss schon passen, ist ja bei jedem Menschen anders, also . das ist ja das Schwierige.“ (W3, S.28)

Die Befragten hatten bisher keine Probleme, geeignete Turnschuhe in Bezug auf die Passform zu finden. Die Meinung überwiegt, dass die standardisierten Größen, die es zu kaufen gibt, für jeden Fuß gut passen. Möglicherweise liegt diese Einstellung an dem Alter der Befragten. Nachweislich häufen sich erst mit zunehmendem Alter Beschwerden und Fehlstellungen der Füße, bei denen dann eine genaue Anpassung eines Schuhs an den Fuß bzw. andere Hilfsmittel, wie Einlagen oder erhöhte Sohlen, nötig werden. Die Befragten ordnen dem Grundnutzen des Turnschuhs die Schutzfunktion des Fußes bei sportlicher Belastung und auch im Alltag zu. Es wird bestätigt, dass der Zusatznutzen in der Farbzusammenstellung, der Modellauswahl, der Materialauswahl, zusätzlicher Luftpolster etc. besteht. Durch eine kundenindividuelle Massenproduktion ist eine genaue Fußvermessung und dadurch eine genaue Passform möglich, ebenso die ganz individuelle Zusammenstellung der Farb-, Form-, Material- und Modellwahl. Der Zusatznutzen konkretisiert sich in der Differenzierung und Angleichung, die dann durch den Turnschuh geschaffen werden kann. Vor allem durch die farbliche Gestaltung und die Form können derartige exklusive Differenzierungskriterien geschaffen werden. Einige Befragte fordern geradezu, dass dieser Turnschuh nur schwer zu erhalten sein soll:

„[...]Wobei natürlich immer der Fakt, Exklusivität steigert den Marktwert, nicht zu vergessen ist. Also wenn es halt, wie gesagt, was ist, was man an jeder Ecke haben kann, dann will ich den auch nicht haben, weil ihn dann jeder anhat. Also ich geh da sehr danach, das es was ist, was irgendwie schwer zu kriegen ist, bzw. dann halt irgendwie cool aussieht, dann gebe ich auch gern mehr Geld dafür aus.“ (W4, S. 35)

Diesem Wunsch nach Exklusivität kann durch eine kundenindividuelle Massenproduktion entsprochen werden.

Die Akzeptanz der Mass Customization von Turnschuhen hängt bei den Befragten wesentlich vom Preis und der Lieferzeit ab. Der Preis sollte sich nicht wesentlich von dem des Standardturnschuhs unterscheiden. Und die Konsumenten wollen in der Regel nicht länger als drei Wochen auf ihren einzigartigen Turnschuh warten müssen:

„[...].. selbst wenn er schön aussieht, aber wirklich zu teuer ist, dann . kauf ich ihn mir nicht. Also jetzt auf . Krampf da irgendwie, bloß weil er schön aussieht, würde ich nicht . kaufen. Also wenn jetzt ein Paar 100 € kostet, da überleg ich mir dann schon sehr gut, ob ich es hol, oder nicht. Es kommt halt immer auf die . finanzielle Lage gerade an, nor. (W3, S. 31)

Diese Aussage macht deutlich, dass die Befragte selbst dann einen teureren Turnschuh nicht kaufen würde, wenn er ihr Zusatzeigenschaften, wie z.B. das äußerliche Abheben von der Masse und ein schönes Design bringt. Hier wird der Unterschied deutlich zu den einkommensstärkeren Befragten:

„Also ich gebe für einen . für einen normalen Freizeitschuh, den ich so haben möchte, weil er mir gut gefällt, würde ich . na ja, sagen wir mal . hm, wo es schon weh tun würde, wären 200 €, also bis maximal 200 € würde ich vielleicht gehen, was Turnschuhe angeht.“ (W4, S. 40)

Dennoch kann festgestellt werden, dass die Individualisierung von Turnschuhen die Bereitschaft, einen höheren Preis im Vergleich zu der Massenware zu zahlen, positiv beeinflusst:

„Und ich sag mal, so einen . so einen Schuh, der jetzt wirklich auf den Fuß geschneidert ist, ehm, mhm den würde ich echt primär für den Sport nutzen, oder so was, der soll länger . okay . der soll länger halten und dabei meine Knie schonen. Weil bei so einem Freizeitschuh ist es vielleicht echt so ein stylisches Ding, ist ja auch sehr trendgebunden und wenn's mir in einem halben Jahr nicht mehr gefällt und ich hab dann sehr viel Geld dafür ausgegeben, täte das mir schon sehr weh. Deswegen heißt es ja, wenn ich mir so einen Sportschuh . schneidern lasse, sozusagen . würde ich halt . ja doch schon ein bisschen mehr ausgeben. Aber jetzt natürlich 300 € auch nicht, ehrlich gesagt. (lacht) Also . allerhöchstens.“ (W4, S. 40)

Durch diese Aussage bestätigt sich die Meinung von dem Experten Frank T. Piller, dass bei Turnschuhen die Individualisierung der Passform mehr von Bedeutung sein und deshalb auch mehr genutzt werden wird, als die Individualisierung des Designs. Er bestätigt die Relevanz der Mass Customization von Turnschuhen:

„Hoch, da alle drei Individualisierungsoptionen Design, Passform und Funktionalität erfüllt sind, Relevanz allerdings vor allem in Bezug auf Passform und Funktionalität des Schuhs (z.B. durch Customizing der Innensohle, Spikes etc.) Design eher nebensächlich (deshalb ist auch miAdidas viel besser als NikeID). (E2, S. 79)

Die Gründe für die höhere Relevanz der Mass Customization in bezug auf Passform und Funktionalität liegen vor allem in der großen, auch bei den Befragten dieser Untersuchung nachgewiesenen Markenbezogenheit und in der Bequemlichkeit vieler Konsumenten, die den zeitlichen als auch den informativen Aufwand scheuen, sich selbst den Schuh farblich zusammenzustellen. Ebenfalls sehen viele Konsumenten und auch einige der Befragten keinen Nutzen in den selbst kreierten Turnschuhen, da sie sich nicht unbedingt von der Masse differenzieren möchten.

„Außerdem bleibt dann auch noch die Frage, ob ein Konsument, der individuell sein will, einen "no name" Schuh haben will, oder doch eher eine Marke, dann jedoch eine exotische, die kaum jemand trägt.“ (E1, S. 78)

Dagegen bietet eine Individualisierung der Passform vor allem für Sportler und Freizeitsportler einen besonderen Nutzen, der auch deutlich bei den Befragten eine Rolle spielt: den Schutz der Gelenke durch optimale Anpassung des Turnschuhs an die persönlichen körperlichen Gegebenheiten. Festzustellen ist folglich, dass vor allem Sportschuhe, also Turnschuhe für sportliche Aktivitäten, wie Joggen, Fahrradfahren, Tennis spielen etc, und Alltagturnschuhe, also Turnschuhe, die den ganzen Tag getragen werden, von Belang sind für eine Mass Customization. Ein ansprechendes modernes Design wird von allen Befragten vorausgesetzt, ist aber kein entscheidendes Kriterium für den individualisierten Turnschuh. Allerdings machen die meisten der Befragten bei dem modischen, ansprechenden Design von Turnschuhen für den Sport Abstriche, da ihnen die äußerliche Gestaltung in diesem Bereich nicht allzu wichtig ist. Wenn man die Befragten auf individualisierte Turnschuhe anspricht, wird eine hohe Qualität, die mit einem dementsprechend hohen Preis einhergeht sowie eine Beratung und eine längere Lieferzeit erwartet. Außerdem stimmen die Aussagen der Befragten dahingehend überein, dass die Käufer derartiger kundenindividueller Turnschuhe zumeist Sportler oder Personen, die häufig Sport treiben, einkommensstärker und gebildeter sind:

„[...]in erster Linie bestimmt Sport . also, die viel Sport machen, jetzt nicht Leistungssportler primär, sondern . alle, die in ihrer Freizeit auch viel Sport machen, denen halt ihre Gesundheit wichtig ist. Und ehm, mhm Leute, die natürlich das Geld haben, . die, ich glaub jetzt, das . das spricht schon eher eine gebildete . und einkommensstärkere Zielgruppe an, ehrlich gesagt. . Weil, . wer nicht gebildet ist, geht auch nicht ins Internet und weiß davon auch nichts und . und fummelt sich auch nicht stundenlang selbst die Schuhe irgendwie zusammen, oder so. . Und wie gesagt, Geld kosten sie definitiv ein bisschen mehr, als. glaub ich, als ein normaler, . könnt ich mir vorstellen. Also von daher, . so die halt, also Sportler und halt die . die mehr Designorientierten.“(W4, S. 42)

Eindeutig lässt sich aber bei den Befragten mit höherem Einkommen eine generell größere Bereitschaft, teurere Turnschuhe zu kaufen, feststellen. Dasselbe gilt auch für deren Bereitschaft, solch einen individuellen Turnschuh zu kaufen. Dabei ist den Befragten mit höherem Monatsnettoeinkommen auch die Funktion der Turnschuhe wichtiger als Befragten mit niedrigerem Einkommen. Vor allem der Schutz der Gesundheit spielt bei den Einkommensstärkeren eine wichtige Rolle. Dagegen achten einkommensschwächere Befragte mehr auf den Preis und die lange Haltbarkeit. Dennoch gibt es in der Untersuchung auch Konsumenten, die zu den einkommensstärkeren Befragten gehören und dennoch nur sehr selten einen Turnschuh kaufen und sehr auf deren Haltbarkeit bedacht sind. Abschließend lässt sich sagen, dass alle Befragten dazu bereit wären, für einen individuellen Turnschuh einen im Vergleich zu einem standardisierten Turnschuh einen höheren Preis zu zahlen.

8. Schlussbetrachtung

Durch dieses letzte Kapitel wird die Arbeit zusammengefasst, kritisch gewertet, und es werden Vorschläge für zukünftige Forschungen gemacht.

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Feststellung, dass im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereich, also auch im Marketing, Individualisierungstendenzen zu beobachten sind. Dieser Wandel wird in dieser Arbeit als eine Abkehr vom Massen- hin zum kundenindividuellen Marketing beschrieben. Individualität ist in allen Bereichen zu einer Hauptströmung geworden.²⁵⁴ Einige Folgen der Abwendung von traditionellen Selbstverständlichkeiten industriegesellschaftlicher Lebensformen sind eine zunehmende ichbezogene Lebensweise, ständige Selbstvergewisserung, Selbstinszenierung und eine Hinwendung zum Körper, der sich nach Belieben gestalten lässt, sei es durch Training, durch Ampullen oder Mode.²⁵⁵ Der Körper ist zum Ausdruck der Identität und persönlicher Selbstdarstellung geworden. Die Welt des Sports, in der man aktiv als Sportler oder passiv als Zuschauer oder nur als sportlich Gekleideter bzw. Interessierter Zuflucht findet, eignet sich besonders gut zur Selbstdarstellung. Kleidung wird genutzt, um sich gegenüber anderen abzugrenzen, um Einzigartigkeit auszudrücken oder um kulturelle oder soziale Zugehörigkeit zu demonstrieren. In einer Gesellschaft, in der Jugendlichkeit, Fitness, Originalität und Kreativität an oberster Stelle stehen, suchen Menschen ständig nach sich selbst. Gleichzeitig aber versuchen sie sich so gut wie möglich gegenüber anderen abzugrenzen.²⁵⁶ Dazu kommt „der Trend zum Erlebniskauf, die steigende Zahl an Single-Haushalten, Designorientierung, neues Qualitäts- und Funktionalitätsbewusstsein“²⁵⁷ und die Forderung nach einmaligen, langlebigen Produkten. Diese veränderten Rahmenbedingungen und Entwicklungen erfordern von den Anbietern eine erhöhte Flexibilität und bieten ihnen „zum einen die Chance und zum anderen die Notwendigkeit einer individualisierten Marktbearbeitung“²⁵⁸. Viele individualisierte Massenprodukte sind bislang Modeartikel, deren Reiz in ihrem Vergnügens- oder Überraschungswert liegt. Solche Produkte sind beispielsweise individualisierte Seifen, T-Shirts, Tassen, Kissen mit Namensdruck oder Portraits.

²⁵⁴ Auch ein führender Joghurthersteller wirbt mit dem „Essen für's Ich“. (Milram, TV-Werbespot 2003)

²⁵⁵ Vgl. Entwistle 2000, S. 138

²⁵⁶ Vgl. Bette, 1993, Rittner 1989, Beck/Beck-Gernsheim 1994, S.14f., S.36

²⁵⁷ Piller 2001, S. 47f.

²⁵⁸ Schnäbele 1997, S. 2

Der Wert dieser Produkte ist vergänglich. Turnschuhe dagegen, die neben der ästhetischen Individualisierung auch durch eine unterschiedliche physische Passform kundenindividuell gestaltet werden können, sorgen für einen echten Mehrwert durch Customization. Konsumenten sind mit den unterschiedlichsten Fußformen und Vorlieben ausgestattet. Turnschuhe gehören zu den wenigen Produkten, aus denen man mehr über seinen Besitzer herauslesen kann, als nur Einkommen und Geschmack. Kaum ein Schuh ist so populär wie der Turnschuh, kaum ein Schuh hat einen solchen Status in der Gesellschaft erlangt und dient zur Darstellung persönlicher Einstellungen.²⁵⁹ Ein Turnschuh soll den Ansprüchen genügen, zu der momentanen Lebenseinstellung zu passen, etwas auszudrücken und sich von anderen abzugrenzen sowie ein bequemer Schuh zu sein, durch den man etwas Gutes für seine Gesundheit zu tun im Stande ist. Ein individualisierter Turnschuh genügt diesen Ansprüchen und somit kann von einem Bedarf an Mass Customization bei Turnschuhen ausgegangen werden. Weiter spielen die verschiedenen Vorlieben eine bedeutende Rolle für eine Berechtigung der kundenindividuellen Massenproduktion. Allerdings erfordert die Mass Customization einen Massenmarkt, in dem „viele Leute bereit sind, für spezielle, einzigartige Produktmerkmale mehr zu zahlen“.²⁶⁰ Die Ermittlung der Bedürfnis- und Kundenwunschgerechtigkeit ist unverzichtbar für die erfolgreiche Umsetzung einer Mass Customization von Turnschuhen.

Aus der empirischen Untersuchung geht hervor, dass Turnschuhe vor allem wegen ihrer Bequemlichkeit gekauft werden. Verallgemeinert man diese Erkenntnis, lautet die Aussage, dass die Vorzüge eines Produktes den Kunden weniger interessieren als die Vorteile, die er aus dem Kauf zieht. Die in der Untersuchung zum Vorschein gekommenen Kaufmotive sind die folgenden:

- Geld/Sparen
- Bequemlichkeit/Schutz
- Nützlichkeit
- Prestige
- Selbstverwirklichung

²⁵⁹ Man denke an den jetzigen Außenminister Joschka Fischer, der in den 80er Jahren die Turnschuhe zum Anzug trug im Bundestag als Ausdruck seiner Einstellung. Ebenso veränderte er sein öffentliches Image durch sein Lauftraining und gesunde Ernährung, durch das er fast 40 Kilo Körpergewicht verlor. Er gewann an Jugendlichkeit, an Ausstrahlung, zeigte Durchhaltevermögen und Willensstärke.

Die folgende Aussage Rittners wird durch die Untersuchungsergebnisse bestätigt:
„Wer Sportkleidung [Turnschuhe] trägt, treibt nicht notwendigerweise Sport.“²⁶¹

Eine grundlegende Akzeptanz der Mass Customization bei den Befragten kann nachgewiesen werden, wobei dies deutlich der Neuheit und Unbekanntheit des Konzeptes zugeschrieben werden kann. Generell ist eine Offenheit gegenüber dem Informationsaustausch mit Händlern sowie dem Internet zu verzeichnen. Das Internet ist derzeit eine überragende Möglichkeit, Mass Customization umzusetzen.²⁶²

Essentiell sind Rückgaberecht und Geld-zurück-Garantie für die Akzeptanz eines Kaufs von Turnschuhen im Internet und damit für die Akzeptanz des Konzeptes der Mass Customization. Allerdings herrscht große Skepsis, ob der Kauf von Turnschuhen über das Internet ein wahrer Vorteil ist. Angeführt werden vor allem Bedenken, wie das fehlende Anprobieren, Anfassen und die Farbechtheit.

Rationale Kaufentscheidungen, die Überlegungen zu Geld - und Zeitersparnis beim Kauf, Leistung und Zweckmäßigkeit des Turnschuhs sowie zu seiner Zuverlässigkeit und Notwendigkeit beinhalten, überwiegen bei den Befragten. Diese Aussagen können jedoch nur für die jeweilige Personengruppe getroffen werden, in diesem Fall sind es junge Erwachsene im Alter von 20 bis 30 Jahren. Die gefühlsmäßigen Kaufentscheidungen dominieren bei denjenigen Befragten, die ein ausgeprägtes Modeinteresse haben und Turnschuhe zu Modezwecken kaufen. Es ist bei diesen Befragten festzustellen, dass sie nach Prestige und Anerkennung streben, Spaß haben wollen und attraktiv anderen gegenüber wirken sowie sich persönlich entfalten und sich selbst verwirklichen möchten. Die Untersuchung bestätigt, dass kundenindividuelle Turnschuhe dem Wunsch der Nachfrager nach Selbstverwirklichung und Abwechslung ebenso entsprechen, wie dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Gruppe.²⁶³ Es ergibt sich eine Charakteristik von Konsumenten, die kundenindividuelle Turnschuhe kaufen würden, nämlich solche:

- die nach Selbstverwirklichung, Prestige und Exklusivität streben
- die ihre Kreativität ausleben möchten
- die ein höheres Bildungsniveau haben
- die ein hohes Einkommen haben

²⁶⁰ Zipkin 2002, S.77

²⁶¹ Rittner 1992, S. 111

²⁶² Vgl. Anhang 1.3.10 Expertenbefragung mit Dr. Frank T. Piller, S. 87

²⁶³ Vgl. Szallies/Wiswede 1990, S. 23

- die Fußprobleme haben
- die mit Computern umgehen können und offen sind für neue Technologien.

Zusammenfassend lassen sich also zwei grob eingeteilte, grundlegende Konsumentengruppen unterscheiden: Einerseits Bequemlichkeitskonsumenten, darunter fallen die Menschen, die einen ihrem Fuß angepassten Turnschuh, vorwiegend aus gesundheitlichen Aspekten, möchten. Andererseits Modekonsumenten, die sich selbst verwirklichen und im Trend liegen möchten. Der kundenindividuelle Turnschuh als Bekleidungsprodukt kann somit nicht eindeutig einer Stufe der Bedürfnispyramide Maslows zugeordnet werden.

Man unterscheidet Freizeit- und Sportturnschuhe. Freizeitturnschuhe werden häufiger neu gekauft als Sportturnschuhe. An Letztere ist der Qualitätsanspruch höher und der Designanspruch niedriger als an Freizeitturnschuhe. Daraus lässt sich als Konsequenz für die Umsetzung der Mass Customization ableiten, dass sich vorwiegend die Individualisierung der Passform bei Sportturnschuhen, welche funktionell besser ausgestattet sind als Freizeitturnschuhe, lohnen würde. Dagegen bietet sich eine Design–Customization eher bei Freizeitturnschuhen an. Die Bereitschaft, mehr Geld für die durch die Befragten als Zusatznutzen identifizierte Individualisierung, sei es durch das individualisierte Design oder die spezifizierte Passform, auszugeben, ist vorhanden und beim Kauf von Sportturnschuhen höher als bei Freizeitturnschuhen. Die empirische Analyse hat ergeben, dass bei den Befragten ein Bedürfnis nach einer kundenindividuellen Massenproduktion von Turnschuhen besteht.

Die Untersuchungsergebnisse stimmen dahingehend mit den diesbezüglichen Aussagen der relevanten Fachliteratur überein, dass die Nachfrager maßgeschneiderte Produkte und Leistungen verlangen. Auf vielfach gesättigten Märkten, auf denen die Produkte zunehmend vergleichbar werden, wird es für die Anbieter jedoch schwer, den Konsumenten von der Einzigartigkeit ihrer Problemlösung zu überzeugen. Drei Problemstellungen sind demnach auf heutigen Märkten zu erkennen:

- die Forderung nach kundenindividuellen Produkten bzw. Leistungen
- die individuelle Kundenansprache
- die individuelle Geschäftsbeziehung

Kundenzufriedenheit stellt dabei den Schlüssel zu einer langfristigen

Erfolgssicherung dar, denn zufriedene Kunden neigen eher dazu, beim selben Anbieter einen Wiederkauf zu tätigen als unzufriedene Kunden.²⁶⁴

Die Individualisierung von Turnschuhen wird als eine Zusatzeigenschaft aufgefaßt. Sie könnte eine erhöhte Kaufbereitschaft der Befragten zur Folge haben. Da sich eine starke Markenbezogenheit der Befragten beim Turnschuhkauf feststellen lässt, sollten vorwiegend Markenturnschuhhersteller eine kundenindividuelle Massenproduktion von Turnschuhen anbieten. Das Vertrauen in den Anbieter und die Bekanntheit der Marke kann ausgenutzt werden. Die Konsumenten sind eher bereit, bei einem ihnen bekannten und vertrauten Hersteller etwas Neues auszuprobieren. Dadurch können die Konsumenten gleichzeitig ihrer Marke treu bleiben und durch diese Marke weiterhin etwas gegenüber anderen darstellen. Der Individualismus beim Konsum bedeutet, Kaufhandlungen auf bewusste Weise nachzugehen. Individuelle Käufer dieser Untersuchung zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich von anderen abheben wollen durch individuelle Turnschuhe, dass sie einen eigenen Stil haben und diesen verfolgen und Turnschuhe suchen, die selten oder einmalig sind. Allerdings sind die wahren Individualisten unter den Befragten in der Minderheit, denn die meisten der Probanden haben nichts dagegen, sich der Masse ein- bzw. unterzuordnen. Die eigentliche Abgrenzung geschieht für viele der Befragten immer noch durch exklusive Marken oder sogenannte „Nischen-Marken“.²⁶⁵

Der empirischen Untersuchung mangelt es aufgrund der verwendeten Methodik an Repräsentativität. Vor allem die Beschränkung der Auswahl der Befragten auf das Alter zwischen 20 und 30 Jahren sowie die geringe Anzahl der Befragten sind Kritikpunkte. Die Daten können deshalb nicht generalisiert und objektiviert werden. Weiter liegt ein ernstzunehmendes Problem darin, dass am Ende einer Befragung viele weitere Fragen auftauchen und vorerst ungeklärt bleiben. Die bewusste Auswahl der Befragten nach untersuchungsrelevanten Merkmalen kann zu Verzerrungen in der Auswertung sowie zum unbeabsichtigten Nichtwählen anderer wichtiger Probanden führen. Der Versuch, die Einteilung in Kaufmotive, Bedürfnisse und konkrete Produkthanforderungen gemäß dem Konstrukt Kundenwunsch nach Laß beizubehalten während der Auswertung, stellte sich als äußerst kompliziert dar. Eine eindeutige Abgrenzung war teilweise unmöglich.

²⁶⁴ Vgl. Bergmann 1998, S. 17

²⁶⁵ Vgl. Anhang 1.3.9 Expertenbefragung mit Klaus Däublin, Reebok, S. 82

Für die Forschung auf diesem Gebiet bietet es sich an, genauer zu untersuchen, welche Konsumentengruppen nach Individualisierung im Sinne einer Design-Customization und welche nach einer Individualisierung der Passform von Turnschuhen streben. Dazu ist es notwendig, Konsumenten verschiedenen Alters zu befragen. In dieser Untersuchung konnte, wie bereits oben vermerkt, nur eine Altersgruppe beleuchtet werden. Außerdem muss auf verschiedene Faktoren, wie soziodemographische und situative Einflüsse, genauer eingegangen werden.

Die zu erwartende weitere Differenzierung der Kundenwünsche und –Bedürfnisse wird zu einer erhöhten Marktsegmentierung führen. Die Kaufmotivforschung und Kundenwunschforschung soll in Zukunft weiter dazu beitragen, Quelle neuer Ideen zu sein, neue Erkenntnisse über das Konsumentenverhalten und tiefere Einblicke in die Konsumentenseele zu liefern. Die Kaufmotivforschung wirkt unterstützend, es können aber oftmals keine allgemeingültigen und endgültigen Aussagen getroffen werden. Es scheint außerdem notwendig zu sein, Untersuchungen, die sich mit der Bedeutung und dem Potenzial der Informationstechnologie beschäftigen, durchzuführen.

Nicht alle Produkte oder Leistungen eignen sich für eine Mass Customization. In der Untersuchung wird bestätigt, dass Turnschuhe zu den Produkten gehören, für die eine kundenindividuelle Massenproduktion gut eignet wäre und auch ist²⁶⁶. Der starke Einfluss der Sportkleidung auf die Mode gibt den hohen Stellenwert des Sports in der Gesellschaft wieder. Den Wandel auf Nachfrager- als auch auf Anbieterseite sollte die Bekleidungsindustrie als Chance nutzen, um sich nachfragerbezogen auszurichten und dadurch entscheidende Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Kaum eine andere Branche ist der Kurzlebigkeit der Mode und der Geschmäcker der Kunden derart unterworfen, wie die Bekleidungsindustrie. Deshalb bietet ein, mit dem Kunden zusammen als sogenannten Koproduzenten oder „Prosumer“ entwickeltes Produkt, das seine individuellen Wünsche und Bedürfnisse berücksichtigt, ideale Zukunftsperspektiven, Bekleidungsprodukte wirtschaftlich herzustellen und erfolgreich zu vertreiben.²⁶⁷

²⁶⁶ Die Gegenwartsform bezieht sich auf Adidas und Nike, die unterschiedliche Formen der Mass Customization von Turnschuhen schon durchführen. Nike hat seit 1998 ein Mass Customization Programm eingeführt, bei dem es möglich ist, Designkomponenten zu individualisieren und auf ein standardisiertes Turnschuhmodell seinen Namen schreiben zu lassen. Adidas passt den Turnschuh dem Fuß an.

²⁶⁷ Vgl. Seidl et. al. 2001, S.17

Im Marketing lässt sich eine Hinwendung zur Individualisierung eindeutig nachweisen. Allerdings wird es noch einige Zeit dauern, bis man von einer Abkehr vom Massenmarketing sprechen kann. Sobald die Möglichkeiten einer Mass Customization in den Medien populärer gemacht werden, wird sich in der unternehmerischen Praxis die Mass Customization mehr und mehr durchsetzen, und auch die Konsumenten werden zunehmend individuelle Produkte einfordern.

Literaturverzeichnis

- Adam, R.* (1993): Wer kauft was warum nicht?: Konsequenzen für das Marketing, Wiesbaden 1993.
- Albach, H. (Hrsg.); Merkle, H. L.; Jacob, A.-F.; Müller, H.* (1994): Werte und Unternehmensziele im Wandel der Zeit, Wiesbaden 1994.
- Arthur Andersen Member of ERNEST & YOUNG; F.A.Z GmbH, F.A.Z.- Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH* (2002): Branchen & Visionen 2010: Mode - Marken - Märkte: Erfolgsversprechende Positionierungsstrategien der Zukunft, Frankfurt am Main 2002.
- Bänsch, A.* (1998): Käuferverhalten, 8. Aufl., München 1998.
- Beck, U.; Beck-Gernsheim, E.* (1994): Riskante Freiheiten: Individualisierung in modernen Gesellschaften, Frankfurt am Main 1994.
- Beck, U.; Giddens, A.; Lash, S.* (1996): Reflexive Modernisierung: Eine Kontroverse, Frankfurt am Main 1996.
- Beck, U.; Sopp, P. (Hrsg.)* (1997): Individualisierung und Integration: Neue Konfliktlinien und neuer Integrationsmodus?, Opladen 1997.
- Becker, J.* (1998): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Aufl., München 1998.
- Bergmann, K.* (1998): Angewandtes Kundenbindungs-Management, Frankfurt am Main 1998.
- Berndt, R.* (1992): Marketing 1: Käuferverhalten, Marktforschung und Marketing-Prognosen, 2. Aufl., Berlin - Heidelberg 1992.
- Bernskötter, H.* (1991): Schlüsselstrategien für erfolgreiches Verkaufsmanagement, Landsberg/Lech 1991.
- Bieber, C.* (2000a): Sneaker - Story: Der Zweikampf von adidas und Nike, Frankfurt am Main 2000.
- Bieber, C.* (2000b): Von der Laufbahn auf den Laufsteg – Adidas, Nike und die Entstehung einer Sport-Mode, in: Eurozine – the Netmagazine, <http://www.eurozine.com/article/2000-01-08-bieber-de.html>, online seit 8. Januar 2000, S.1-6.
- Bode, M.; Hansen, U.* (1999): Marketing und Konsum: Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert, München 1999.
- Brosche, O.* (1994): Die Handhabung des Moderisikos, Wiesbaden 1994.
- Bruhn, M.* (1989): Handbuch des Marketing: Anforderungen an

- Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis, München 1989.
- Bruhn, M.* (2001): Relationship-Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, München 2001.
- Buchner, D. (Hrsg.)* (1998): Mehr Kundennähe: Von Kunden lernen, Kunden begeistern und binden, Wiesbaden 1998.
- Büttgen, M.* (2002): Mass Customization im Dienstleistungsbereich - Theoretische Fundierung und praktische Umsetzung eines Konzeptes zur Erlangung hybrider Wettbewerbsvorteile, in: *Mühlbacher, H. (Hrsg.)* (2002): Neue Entwicklungen im Dienstleistungsmarketing: [Vorträge des 8. Dienstleistungsmarketing - Workshops, der im Februar 2001 an der Universität Innsbruck veranstaltet wurde], Wiesbaden 2002, S. 257-285.
- Davis, S. M.* (1987): Future Perfect, Reading 1987.
- Eckel, H.* (1997): Beziehungsmarketing in Dienstleistungsunternehmen, Göttingen 1997.
- Egger, H.* (1992): „Sportswear“: Zur Geschichte der Sportkleidung, in: Stadion: internationale Zeitschrift für Geschichte des Sports, 18.Jg. (1992), Nr. 1, S. 126-157.
- Eisenstadt, S. N.* (1979): Tradition, Wandel und Modernität, 1.Aufl., Frankfurt am Main 1979.
- Entwistle, J.* (2000): The Fashioned Body: Fashion, Dress and Modern Social Theory, Oxford 2000.
- Fenner, F.* (1999): Die Servicestrategie als Basis einer zukünftigen Marketingkonzeption für den mittelständischen Facheinzelhandel am Beispiel der Sportartikelbranche: ein qualitätsorientiertes Konzept, Frankfurt am Main 1999.
- Freitag, J.* (2003): Neues Spiel, in: Glamour, Nr. 5 (2003), S.128-137.
- Fresko, A. T.* (2000): Interview mit Dr. Frank T. Piller über Mass Customization, CRM, Personalisierung und die zentrale Rolle des Internets zur Umsetzung dieser Strategien, in: Mass Customization und CRM, <http://www.mass-customization.de/mc2000/interview.html>, online seit Juni 2000.
- Freyer, W.* (2003): Sport-Marketing - Handbuch für marktorientiertes Management im Sport, 3. Aufl., Dresden 2003.
- Geisbüsch, H-G.; Weeser-Krell, L.; Geml, R.* (1987): Marketing, Landsberg/Lech 1987.

- Gierl, H.* (1989): Empirische Individualisierungsforschung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 35. Jg. (1989), Nr. 1, S. 4-22.
- Gilmore, J. H.; Pine II, J. B.* (1997a): Massenproduktion - auf Kunden zugeschnitten, in: Harvard Business Manager, 19. Jg. (1997), Nr. 4, S. 105-113.
- Gilmore, J. H.; Pine II, J. B.* (1997b): The four faces of Mass Customization, in: Harvard Business Review, 75. Jg. (1997), Nr.1, S. 91-101.
- Gilmore, J. H.; Pine II, J. B.* (2000): Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization, Boston 2000.
- Goldman, R.; Papson, S.* (1998): Nike Culture: The sign of the swoosh, London 1998.
- Grasmugg, S. L.; Schoder, D.* (2002): Mass Customization im Kontext des Electronic Business: Empirische Untersuchung der Erfolgswirksamkeit, in: *Weinhardt, C.; Holtmann, C. (Hrsg.)* (2002): E-Commerce: Netze, Märkte, Technologien, Heidelberg 2002, S. 129-142.
- Grunert, K.G.* (1994): Subjektive Produktbedeutungen: Auf dem Wege zu einem integrativen Ansatz in der Konsumentenforschung, in: *Forschungsgruppe Konsum und Verhalten (Hrsg.)* (1994): Konsumentenforschung, München 1994.
- Hermanns, A.; Schmitt, W.; Wissmeier, U. K. (Hrsg.)* (1999): Handbuch Mode-Marketing: Grundlagen, Analysen, Strategien, Instrumente; Ansätze für Praxis und Wissenschaft, Bd. 1, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1999.
- Herrmann, A.; Hertel, G.; Virt, W.; Huber, F. (Hrsg.)* (2000): Kundenorientierte Produktgestaltung, München 2000.
- Hildebrand, V.G.* (1997): Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung: Determinanten und Erfolgswirkungen kundenindividueller Marketingkonzepte, Wiesbaden 1997.
- Hill, W.; Rieser, I.* (1990): Marketing-Management, Stuttgart 1990.
- Hinterhuber, H.H.; Handlbauer G.; Matzler, K.* (1997): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen: eigene Potentiale erkennen - entwickeln - umsetzen, München 1997.
- Hofer, A.* (1990): HAKA: Citykleidung, Sportswear, Jeanswear, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1990.
- Homburg, C. (Hrsg.)* (2001): Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden – Erfahrungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Inglehart, R.* (1998): Modernisierung und Postmodernisierung: kultureller,

- wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften, Frankfurt am Main 1998.
- Johnson, M. D.* (2001): Kundenorientierung und Markthandlung, München 2001.
- Junge, M.* (2002): Individualisierung, Frankfurt am Main 2002.
- Kamber, U.* (1992): Die Geschichte des Sportschuhs - Von der Sandale zum High-Tech-Produkt, in: Sportswear: zur Geschichte und Entwicklung der Sportkleidung: Eine Ausstellung des Deutschen Textilmuseums Krefeld, 10. Mai bis 30. August 1992, Krefeld 1992, S. 100.
- Karmasin, H.* (1993): Produkte als Botschaften: Was macht Produkte einzigartig und unverwechselbar?; Die Dynamik der Bedürfnisse und die Wünsche der Konsumenten; Die Umsetzung in Produkt- und Werbekonzeptionen, Wien 1993.
- Kepper, G.* (1994): Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, Wiesbaden 1994.
- Kippele, F.* (1998): Was heißt Individualisierung?: die Antworten soziologischer Klassiker, Opladen 1998.
- Klages, H.* (1985): Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1985.
- Kleinaltenkamp, M.* (1995): Kundenorientierung und mehr, in: Absatzwirtschaft, 38. Jg. (1995), Nr. 8, S. 77-83.
- Kneer, G.; Nassehi, A.; Schroer, M. (Hg.)* (1997): Soziologische Gesellschaftsbegriffe: Konzepte moderner Zeitdiagnosen, München 1997.
- Koppelman, U.* (1997): Produktmarketing: Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, 5. Aufl., Berlin 1997.
- Kotha, S.* (1995): Mass Customization: Implementing the emerging paradigm for competitive advantage, in: Strategic Management Journal, 16. Jg. (1995), S. 21-42.
- Kotler, P.* (1989): Marketing-Management: Analyse, Planung und Kontrolle, 4. Aufl., Stuttgart 1989.
- Kotler, P.; Bliemel, F.* (1992): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 7. Aufl., Stuttgart 1992.
- Kramer, F.; Kramer, M.* (1994): Modulare Unternehmensführung: 1. Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, Berlin 1994.
- Krauch, H.; Sommerlatte, T. (Hrsg.)* (1997): Bedürfnisse entdecken: Gestalten

- zukünftiger Märkte und Produkte, Frankfurt am Main 1997.
- Kroeber-Riel, W.* (1992): Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P.* (1999): Konsumentenverhalten, 7. Aufl., München 1999.
- Kuhlmann, D.* (2000): Methoden qualitativer Sozialforschung in der Sportwissenschaft, in: Sportwissenschaft, 30. Jg. (2000), Nr. 1, S.20-37.
- Kuß, A.; Tomczak, T.* (2000): Käuferverhalten: eine marketingorientierte Einführung, 2. Aufl., Stuttgart 2000.
- Lamnek, S.* (1995): Qualitative Sozialforschung, Bd. 1, 2, 3. Aufl., Weinheim 1995.
- Laß, D.* (2002): Kundenwünsche analysieren und verstehen: Theorien, Methoden und Anwendungsbeispiele für Wissenschaft, Marktforschungs- und Managementpraxis, Bd. A,B,C, Berlin 2002.
- Littger, H.* (2003): Kasse mit Klasse: Mass Customization - ein Interview mit Frank T. Piller über die Zukunft individuell konfigurierter Produkte, in: Changex (2003), http://www.changex.de/d_a01122.html, online seit 22.07.2003.
- Lumann, Niklas* (1989): Individuum, Individualität, Individualismus, in: ders.: Gesellschaftsstruktur und Semantik, Bd. 3, Frankfurt am Main 1989, S. 149-258.
- Lüthje, C.* (2000): Kundenorientierung im Innovationsprozess: eine Untersuchung der Kunden-Hersteller-Interaktion in Konsumgütermärkten, Wiesbaden 2000.
- Maslow, A.H.* (1989): Motivation und Persönlichkeit, Reinbek 1989 (zuerst New York 1954).
- Mayring, P.* (1990): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken, München 1990.
- Mayring, P.* (1995): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 5.Aufl., Weinheim 1994.
- McKenzie, J.* (1997): The best in sportswear design, London 1997.
- Meffert, H.* (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.
- Meffert, H.* (1991): Marketing - Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden 1991.
- Miller, R. B.; Heiman, S. E.* (1991): Strategisches Verkaufen: Die praxiserprobte Miller-Heiman-Methode, um komplexe Verkaufsvorgänge erfolgreich zu bearbeiten, 3. Aufl., Landsberg 1991.

- Mueller-Stindl, E.* (1997): *Mode, Macher, Märkte: von der Haute Couture auf die Straße - 50 Jahre Mode von 1946 bis 1996*, Frankfurt am Main 1997.
- Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.* (1994): *Marketing*, 17. Aufl., Berlin 1994.
- Obermann, H.*(1983): *Laufen in Deutschland*, in: *Fixx, J.J.* (1983): *Das komplette Buch vom Laufen*, Frankfurt 1983, S. 331-364.
- O'Mahony, M.; Bradock, S.E.* (2002): *Sportstech*, London 2002.
- Opaschowski, H. W.* (1998): *Vom Versorgungs- zum Erlebniskonsum: Die Folgen des Wertewandels*, in: *Nickel, O. (Hrsg.)* (1998): *Eventmarketing: Grundlagen und Erfolgsbeispiele*, München 1998, S. 25 - 38.
- o.V. (2003): *Trendartikel Turnschuh - Risiken und Nebenwirkungen der Sneaker" –*
<http://www.europressedienst.de>, nicht mehr online.
- o.V. (2002a): *Branchenbericht Freundin*, http://www.bac.de/db_assets/media_kits/print/downloads/mode_ov_72.pdf, online seit 2002.
- o.V. (2002b): *E-Interview mit Dr. Frank Piller zum Thema Mass Customization*, in: *Competence-site* (2002), [http://www.competence-site.de/marketing.nsf/833E8F84FF93CD03C1256CCB0054D65B/\\$File/e-Interview_mc_piller.pdf](http://www.competence-site.de/marketing.nsf/833E8F84FF93CD03C1256CCB0054D65B/$File/e-Interview_mc_piller.pdf), online seit Mai 2002.
- o.V. (2000): *Individualisierung pur: Trilliarden Turnschuhe*, in: *Ecín*, <http://www.ecin.de/news/2000/07/07/00174>, online seit 07.Juli 2000.
- o.V. (1999): *...Joschka Fischers Turnschuhe als Zeitzeugnis*, in: *Rhein-Zeitung online*(1999), <http://www.rhein-zeitung.de/on/99/05/21/topnews/joschka.html>, nicht mehr online.
- Peppers, D.; Rogers. M.* (1997): *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*, New York 1997.
- Petereit, I.; Bredehorst, W.; Knels, N.* (2003): *„Mode: Sportswear, Sonnenbrillen, Jeans, Streifen“*, in: *Allegra* (2003) Nr. 5, S. 55-69.
- Piller, F. T. (Hrsg.)* (2002a): *EuroShoe Consortium: The Market of Customized Footwear in Europe: Market Demand and Consumer's Preferences*, in: *Mass-Customization und CRM*, <http://www.mass-customization.de/download/euroshoe1.pdf>, online seit 2002.
- Piller, F. T. ; Ihl, C.* (2002b): *Mass Customization ohne Mythos: Warum viele Unternehmen trotz der Nutzenpotentiale kundenindividueller Massenproduktion an der Umsetzung scheitern*, in: *New Management*, 71. Jg. (2002), Nr. 10, S. 16 - 30.

- Piller, F. T.* (2001a): CRM durch Mass Customization : Wettbewerbsvorteile durch Mass Customization, in: HMD, 38. Jg. (2001), Nr. 221, S. 47-56.
- Piller, F. T.* (2001b): Mass Customization: ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, 2. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Piller, F. T.* (1999): Kundenindividuelle Massenproduktion: Handelsnetzwerke für Mass Customization, in: Absatzwirtschaft, 42. Jg. (1999), Nr. 4, S. 82-89.
- Piller, F. T.* (1998) : Kundenindividuelle Massenproduktion : die Wettbewerbsstrategie der Zukunft, München 1998.
- Pine II, J. B.; Peppers, D.; Rogers, M.* (1995): Do you want to keep your customers forever?, in: *Gilmore, J. H.; Pine II, J. B.* (2000): Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization, Boston 2000, S. 53-74.
- Pine II, J. B.; Victor, B.; Boynton, A. C.* (1993): Making Mass Customization Work, in: Harvard Business Review, 71. Jg. (1993), Nr. 5, S. 108-137.
- Reiss, M.; Beck, T.C.* (1995): Mass Customization - Geschäfte: kostengünstige Kundennähe durch zweigleisige Geschäftssegmentierung, in: Thexis, 12. Jg. (1995), Nr. 3, S. 30-36.
- Rittner, V.* (1992): Sportkleidung und Alltagskultur, in: Sportswear: zur Geschichte und Entwicklung der Sportkleidung: Eine Ausstellung des Deutschen Textilmuseums Krefeld, 10. Mai bis 30. August 1992, Krefeld 1992, S. 110 - 113.
- Rogge, H.-J.* (1981): Marktforschung: Elemente und Methoden betrieblicher Informationsgewinnung, München 1981.
- Rogge, K.-E. (Hrsg.)* (1995): Methodenatlas, Berlin 1995.
- Rogoll, T.A; Piller, F.T.* (2003): Konfigurationssysteme für Mass Customization und Variantenproduktion: Marktstudie 2003: Strategie, Erfolgsfaktoren und Technologie von Systemen zur Kundenintegration, 2. unveränd. Aufl., München 2003.
- Sailer, R.* (2001): Mass Customization: Die Kunden kaufen lieber von der Stange, in: Der Onlineshop-Manager (2001), Nr. 7, S. 3-6.
- Scharnbacher, K.; Kiefer, G.* (1996): Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, München 1996.
- Schenk, M.; Seelmann-Eggebert, R.* (2002): Von der Massenproduktion zur Mass Customization, in: *Kemper, F. (Hrsg.)* (2002): Electronic Business und Mobile

- Business: Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle, Wiesbaden 2002, S. 249-269.
- Schildmacher, A.* (1998): Trends und Moden im Sport, in: DVS-Informationen, 13.Jg. (1998), Nr. 2, S. 14-19.
- Schnäbele, P.* (1997): Mass Customized Marketing: Effiziente Individualisierung von Vermarktungsobjekten und -prozessen, Wiesbaden 1997.
- Schneider, W.* (2000): Kundenzufriedenheit - Strategie, Messung, Management, Landsberg/Lech 2000.
- Schulze, G.* (2001): Inszenierte Individualität- Ein modernes Theater, in: *Dülmen, R. v. (Hrsg.)* (2001): Entdeckung des Ich: die Geschichte der Individualisierung vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Köln 2001, S. 557-580.
- Schütze, R.* (1992): Kundenzufriedenheit, After Sales Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden 1992.
- Seidl, A.; Mecheels, S.; Wauer, G.; Bruder, W. (Hrsg.)* (2001): Zukunft Maßkonfektion: Technik, Markt und Management, Frankfurt am Main 2001.
- Splett, G.* (1993): Sport und Mode: Eine Untersuchung über den Zusammenhang zwischen Körperlichkeit und Bekleidung unter besonderer Berücksichtigung der weiblichen Körperl-Problematik, Münster/Hamburg 1993.
- Steele, V.* (1999): Schuhe, Köln 1999.
- Steffen, M.* (2001a): Strategische Netzwerke für komplexe Konsumgüter am Beispiel der industriellen Maßkonfektion, Frankfurt am Main 2001.
- Steffen, M.; Aumann, F.* (2001b): Das Marktpotenzial für industrielle Maßkonfektion – eine Analyse der Konsumentenbedürfnisse in der Bekleidungsbranche, in: Textil- und Bekleidungswirtschaft im Wandel (2001), S. 99-111.
- Szallies, R.; Wiswede, G.* (1990): Wertewandel und Konsum: Fakten, Perspektiven und Szenarien für Markt und Marketing, Landsberg/Lech 1990.
- Thiel, E.* (1991): Sport und Sportler - Image und Marktwert: Einsatzmöglichkeiten im Marketing, Landsberg/Lech 1991.
- Tinzmann, A.* (1993): Der Kult um die Turnschuhe, in: Stuttgarter Zeitung, Sonntag aktuell, Nr. 38, vom 19.09.1993.
- Tomczak, T.; Reinecke, S.* (1998): Best Practice in Marketing - Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing, St.Gallen/Wien 1998.
- Tomczak, T.; Reinecke, S.* (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz - Eine neue

- Perspektive für das Marketing-Management, in: *Thexis* (1996), Nr. 96/5, St. Gallen 1996.
- Tomczak, T.; Belz, C. (Hrsg.)* (1994): Kundennähe realisieren, St. Gallen 1994.
- Trommsdorff, V.* (1998): Konsumentenverhalten, 3. Aufl., Stuttgart 1998.
- Verg, M.* (2002): Sportschuhe: High Tech für die Füße, in: *Geolino*,
http://www.geo.de/GEOlino/wissenschaft_technik/2002_09_GEOlino_turnschuhe/page1.html?SDSID=, online seit September 2002.
- Wedemeyer, B.* (2001): Sport und Körper: zwischen Leibesübung und Selbstfindung, in: *Dülmen, R. v. (Hrsg.)* (2001): Entdeckung des Ich: die Geschichte der Individualisierung vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Köln 2001, S.517-540.
- Whiteley, R. C.* (1993): Ihr Kunde ist der Boss: die kundenorientierte Firma, 2. Aufl., Freiburg i. Br. 1993.
- Wiegran, G.; Koth, H.* (2000): *firma.nach.maß.: Erfolgreiches E-Business mit individuellen Produkten, Preisen und Profilen*, London 2000.
- Wilson, B., Sparks, R.* (1996): "It's Gotta Be The Shoes": Youth, Race and Sneaker Commercials, in: *Sociology of Sport Journal*, 13. Jg. (1996), Nr. 4, S. 398-427.
- Witzel, A.* (2000): Das problemzentrierte Interview, in: *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1.Jg. (2000), Nr. 1, <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm>, online seit 2000.
- Wüntsche, O.* (2000): Kundenindividuelle Massenproduktion: Mass Customization in der Bekleidungsindustrie, Lohmar 2000.
- Zipkin, P.* (2001): The Limits of Mass Customization, in: *Sloan Management Review*, 42. Jg. (2001), Nr. 3, S. 81-87.
- Zipkin, P.* (2002): Massenprodukte kundenspezifisch fertigen – rentabel nur in wenigen Branchen, in: *Harvard Business Manager*, 24. Jg. (2002), Nr. 1, S. 70-78.

Erklärung

Ich versichere ehrenwörtlich durch meine Unterschrift, dass ich die vorstehende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und alle Stellen, die ich wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen habe, als solche kenntlich gemacht und mich auch keiner anderen als der angegebenen Hilfsmittel bedient habe. Die Arbeit hat in dieser oder in ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Chemnitz,

Danksagung

Ein herzlicher Dank gilt meiner Familie und meinem Freund, die mir alle immer zuhören mussten und wollten und meine sich oft wiederholenden Aussagen und Fragen geduldig anhörten und mir sehr halfen. Ich bin dafür dankbar, dass sich meine Interviewpartner die Zeit nahmen für die Befragung und besonders für die sehr interessanten, ernsthaften Diskussionen, die sich daran anschlossen. Weiter möchte ich mich bei den mitwirkenden Experten bedanken, durch die ich mich teilweise in meiner Argumentation hin- und hergerissen sah. Mein Dank gilt besonders Fraucke Deckow, ohne die ich nie einen Anfang gefunden hätte und meinem Professor Dr. Ansgar Thiel, der mir für alle Fragen zur Verfügung stand. Vielen Dank.

Thesen

1. Es besteht ein generelles Interesse an einer Mass Customization von Turnschuhen.
2. Frauen haben ein größeres Interesse an einer Design-Customization von Turnschuhen als Männer.
3. Passform und Bequemlichkeit sind die wichtigsten Parameter für eine Mass Customization von Turnschuhen. Eine Design-Customization wird von vielen Befragten nicht als nötig erachtet. Bei einer Design – Customization sollten die Individualisierungsparameter am Schuh so eingegrenzt werden, dass eine übersichtliche, einfache und schnelle Auswahl bzw. Konfiguration für den Konsumenten ermöglicht wird.
4. Das Internet spielt bei der erfolgreichen Umsetzung der Mass Customization von Turnschuhen eine entscheidende Rolle. Doch als negativ werden beim Einkauf der Turnschuhe übers Internet die fehlende Anprobe, das fehlende Fühlen und Angreifen des Schuhs gesehen. Obwohl das Design eine sehr wichtige Rolle im Bewertungsprozess der Konsumenten spielt, entscheidet letztendlich die Passform und die Bequemlichkeit, ob der Turnschuh gekauft wird.
5. Eine Versportlichung des Alltags liegt vor. Die Mode wird zunehmend von dem Sport und von der Sportkleidung beeinflusst. Turnschuhe werden nicht mehr notwendigerweise von Sportlern zum Sport getragen werden, sondern sogar überwiegend von Menschen, die keinen Sport damit treiben möchten.
6. Eine steigende Bereitschaft, einen individualisierten Turnschuh zu kaufen, ist dann vorhanden, wenn der Konsument einen Nutzen für sich sieht, sei es in der Differenzierung gegenüber anderen Konsumenten oder in der genauen Passform. Deshalb sollten bei einer Marketingkommunikation diese Kaufmotive besonders intensiv hervorgehoben und nach den zwei unterschiedlichen Zielgruppen getrennt angesprochen werden: Abhebung von der Masse und genaue Passform.
7. Konsumenten sind dazu bereit, zum kreativen Mitgestalter an Turnschuhen zu werden. Den Turnschuhen, die vom Design her vom Kunden selbst individuell gestaltet werden können, wird ein Erlebniswert zugesprochen. Die Möglichkeit besteht, dass der Konsument im Vergleich zu standardisierten eine engere, emotionalere Beziehung zu kundenindividuellen Turnschuhen entwickelt.
8. Die Bereitschaft eines Konsumenten, einen im Vergleich zu einem Standard-Turnschuh höheren Preis für einen kundenindividuellen Turnschuh zu zahlen, hängt

von dem Nutzen ab, den die Konsumenten diesem Turnschuh zuschreiben. Ein kundenindividueller Turnschuh wird nicht allein durch seinen Preis verkauft, sondern durch die Zusatznutzen, die einem Konsumenten daraus entstehen. Der Preis eines kundenindividuellen Turnschuhs sollte nicht mehr als 10 –20 Prozent höher sein, als der eines vergleichbaren Standard-Turnschuhs.

9. Eine Zielgruppe für die Mass Customization von Turnschuhen, die in der Untersuchung nachgewiesen wurde, sind jüngere Konsumenten bis dreißig Jahre, die modeorientiert sind und mit dem Internet gut umgehen können. Sie sind vor allem durch die Neuheit der Mass Customization, das Erlebnis des Einkaufs und der Einbringung ihrer Kreativität sowie durch die Möglichkeit, ein einzigartiges Produkt zu haben, zu begeistern.

10. Eine weitere Zielgruppe stellen Konsumenten dar, die keine Altersbegrenzung erfahren, denen vor allem die Passform und die Bequemlichkeit wichtig ist bei Turnschuhen.

11. Die Lieferzeit eines kundenindividuellen Turnschuhs sollte zwischen 2 bis maximal 4 Wochen liegen.

12. Das Internet ist als Verkaufskanal generell geeignet, im besonderen für die Design– Customization und für Konsumenten, die mit einer Mass Customization schon Erfahrung haben. Dennoch stellt das traditionelle Schuhgeschäft bzw. Sportgeschäft die beste Variante für den Vertrieb kundenindividueller Turnschuhe dar, vor allem von kundenindividuell angepassten, da die Konsumenten damit schon vertraut sind und dort auch, wenn erwünscht, Service erhalten.