



Customization oder Capsules: Was erhöht den Markenwert?

Customization, in der Marktwirtschaft häufig als Wundermittel gepriesen, hat sich in der Realität selbst entzaubert. Eine echte Alternative zu reinen Customizing-Strategien sind Capsules, also die Fertigung von Klein(st)serien.

In den vergangenen Jahren hatte das Thema Customization in der Marktwirtschaft Hochkonjunktur. Auf Basis neuer digitaler Prozessmodelle und Fertigungsverfahren, etwa dem 3D-Druck, schienen die Möglichkeiten der Produktindividualisierung zunehmend grenzenlos. Kunden sollten in die Lage versetzt werden, sich auf Basis verschiedener Optionen ihr Produkt individuell gestalten zu können. Ein Erfolgsbeispiel dieser Entwicklung war und ist die Marke Mymuesli: Über die Website dieses einstigen Start-ups können sich Interessenten ihr individuelles Müsli zusammenstellen und sich bequem nach Hause liefern lassen.

Auch Adidas stieß vor einigen Jahren mit einem Teil seines Leistungsangebots in das Feld der Customization vor. Hierfür wurde die Submarke 'Mi Adidas' ins Leben gerufen. Im Rahmen dieses Angebots sollte es Konsumenten ermöglicht werden, Casual- und Sportswear mit einem hohen Individualisierungsgrad zu bestellen. Dies ging so weit, dass Kon-

sumenten beispielsweise beim ZX Flux graphische Bildvorlagen einreichen konnten, die anschließend von Adidas auf das Gewebe der Sportschuhe gedruckt wurde. Darüber hinaus waren weitere Individualisierungen möglich.

Das 'Mi Adidas'-Konzept sollte vor allem durch sogenannte Speed Factories realisiert werden. Der Kooperation zwischen dem Industrie-4.0-Pionier Siemens und Adidas wurde in der Markenindustrie und auch in den einschlägigen Fachmedien viel Aufmerksamkeit gewidmet – ebenso wie der Einstellung dieses Projekts Ende vergangenen Jahres. Die Speed Factories wurden in Deutschland und in den USA abgebaut und in China neu aufgebaut.

Was war geschehen? Grundsätzlich lag das Nachfragenvolumen unter den Erwartungen. Warum, wenn doch viele Berater und Strategen die Customization als künftige Cashcow der Marktwirtschaft propagierten? Offensichtlich wurden die Bedürfnisse der Konsumenten nicht angesprochen.

An meinem Lehrstuhl für Brand Management und Marketing an der International School of Management (ISM) in München haben wir mittels qualitativer Interviews untersucht, welche Hemmschuhe auf der Nachfrageseite bestehen. Hierbei zeigt sich, dass vor allem deutsche Konsumenten in der Individualisierung eher ein Risiko denn eine Chance sehen. Warum? Sie möchten das Produkt vor dem Kauf sehen, spüren, und ausprobieren können. Dies ist natürlich bei hochgradig individualisierten Bestellungen nicht möglich. Ein weiterer Nachteil: Individualisierte Produkte können nach der Auslieferung bei Nichtgefallen nicht an den Anbieter zurückgegeben werden. Diese wurden schließlich speziell nach den Wünschen des einen Kunden hergestellt. Das Risiko der Fehlentscheidung ist für den Konsumenten entsprechend hoch.

Reine Customizing-Strategien floppen meist

Als weiteren Nachteil von Customization-Strategien zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass das Gros der Konsumenten deutlich weniger kreativ ist als angenommen. Sicher, es gibt einige wenige Kreative, die ein hohes Gestaltungsbedürfnis und zudem die entsprechende Gestaltungskompetenz haben. Konsumenten sind jedoch weit überwiegend eher Follower, die auf neue Angebote aufspringen, als selbst Gestaltende. Ein Effekt, der aus dem Innovationsmanagement bestens bekannt ist.

Mithin sind Customization-Strategien aus der Konsumentenperspektive mit zwei zentralen Problemen konfrontiert: einer geringen Risikobereitschaft sowie vor allem einer mangelnden Kreativität. Aufgrund der hieraus resultierenden Zurückhaltung reicht die Nachfrage auf der Konsumentenseite meist schlicht nicht aus, um mit Customization positive Deckungsbeiträge zu generieren.

Aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive resultieren aus dem Customizing in der Regel hohe Prozesskosten. Dies beginnt mit der individuellen Auftragsannahme, setzt sich über die individuelle Einrichtung der Produktionsmittel und dem individuellen Verpacken und Versenden des Produkts fort, und endet erst bei der individuellen Rechnungserstellung und Überwachung der Zahlungseingänge. In letzter Konsequenz muss bei der Customization nahezu die gesamte Wertschöpfungskette individualisiert werden.

Sicher, das Gros der Prozessschritte läuft digital und daher mit relativ geringen Personalkosten ab. Dennoch ist die gesamte Leistungserbringung mit weit höheren Kosten verbunden als die Fertigung von regulären Produktserien. In der Serienfertigung kann

die Einrichtung eines Prozesses für größere Stückzahlen verwendet werden – vom Entwurf bis hin zum Abverkauf der jeweils produzierten Menge in den eigenen Distributionskanälen sowie über Absatzmittler. Die Skaleneffekte sind im Vergleich zur Individualfertigung entsprechend deutlich höher.

Zusammenfassend spricht derzeit also vieles gegen die Anwendung von reinen Customizing-Strategien. Eine Ausnahme bilden Produkte, bei denen lediglich die Initialen, Namen der Konsumenten oder andere kleine Kennzeichen auf dem bereits bestehenden Serienprodukt verewigt werden (z.B. Louis Vuitton, Adidas). Hier wird nicht das gesamte Produkt individualisiert, sondern lediglich ein kleine Variation vorgenommen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Der Konsument muss nur bedingt kreativ sein, kann das Produkt vor dem Kauf in Augenschein nehmen und geht so ein relativ geringes Risiko ein. Gleichzeitig ist der Verkaufspreis geringer als bei konsequent customized Produkten, da die Prozessaufwendungen für den Hersteller relativ gering sind.

Kleine Auflagen, große Attraktivität

Eine echte Alternative zu reinen Customizing-Strategien stellen sogenannte Capsules dar. Hierbei geht es weniger um die konsequente Individualisierung von Produkten als vielmehr um das Angebot von Klein(st)serien. Diese Strategie wird seit ein paar Jahren vor allem in der Luxus- und Fashion-Wirtschaft erfolgreich zur Anwendung gebracht. Egal, ob es um Kleinstserien in der Automobilwirtschaft geht – Bentley bringt beispielsweise seine Nobelkarosse Bacalar derzeit in einer Auflage von lediglich zwölf Stück zum entsprechenden Preis auf den Markt –, oder um limitierte Auflagen von Luxusuhren: kleine Auflagen eines Produkts erhöhen dessen Attraktivität in der Regel nochmals deutlich. Das Besondere an dieser Strategie ist die Tatsache, dass nicht nur die limitierten Produkte eine Aufwertung erfahren, sondern gleich das Image der gesamten Marke.

Die Praxis aus der Fashion-Industrie zeigt, dass die Capsule-Strategie nicht nur im Bereich der Luxusmarken erfolgreich ist. So zeigt der eher preisgünstige vertikale Anbieter H&M anhand seiner jährlichen Kollaborationen mit namenhaften Designern, dass der Erfolg des Capsule-Prinzips nicht nur auf den Luxusmarkt beschränkt ist, sondern ganz im Gegenteil in nahezu allen Preissegmenten und Wirtschaftsbe-

350

Exemplare umfasste die nummerierte Auflage des Mini Cooper S in der Delaney-Edition



Kleine Auflagen eines Produkts erhöhen dessen Attraktivität deutlich und werten das Image der gesamten Marke auf.

Prof. Dr. Christian Duncker, International School of Management

reichen funktioniert. Beispiele sind im Automobilssektor der Mini Cooper S in der Delaney-Edition mit einer nummerierten Auflage von lediglich 350 Stück, oder im Lebensmittelbereich Coca-Cola mit verschiedenen Sondereditionen und Ritter Sport mit der Limited Edition Schoko & Gras (mit Hanfsamen), die innerhalb weniger Tage ausverkauft war. Als eine der aktuellen Top-Kategorien gelten Sneakers mit einer Vielzahl hochpreisiger Limited-Editions. Zusammengefasst bieten Capsule-Kollektionen für Markenartikel also mehrere Vorteile:

- Es sind, anders als echte Customized-Produkte, Klein(st)serien, die in der Produktion grundlegende Skaleneffekte aufweisen (Kostensparnis).
- Die einzelnen Produkte müssen nicht individuell über den Hersteller an einzelne Kunden versendet werden. Die Distribution erfolgt in der Regel mittels höherer Stückzahlen über spezifische Handelskanäle (Zeit- und Kostensparnis).
- Durch einzelne Capsules erfährt die gesamte Marke einen Imagegewinn, der zu einer steigenden Attraktivität des gesamten Leistungsangebots führt (Umsatz- und Ertragssteigerung).
- Dies führt wiederum zu einer insgesamt höheren Zahlungsbereitschaft der Kunden (Umsatz- und Ertragssteigerung).
- Konsumenten können die Produkte vor dem finalen Kauf in Augenschein nehmen oder sogar ausprobieren. Bei Nichtgefallen wird die Kaufhandlung nicht abgeschlossen (Risikoreduktion).
- Konsumenten müssen keine kreativen Leistungen erbringen, für die ihnen meist die erforderliche Kompetenz fehlt (Aufwands- und Risikoreduktion).



■ Prof. Dr. Christian Duncker ist in München Professor für Brand Management & Marketing an der International School of Management (ISM). An diesem Campus verantwortet er die Studiengänge 'Global Brand & Fashion Management' sowie 'Luxury Fashion & Sales Management'. Seine Forschungsschwerpunkte: Innovations- und Fashionmanagement.

Einsatz mit Bedacht

Limited-Editions, Capsule-Collections, Sondereditionen – die strategische Arbeit mit Klein(st)serien trägt heute viele Namen und ist streng genommen nichts Neues. Neu ist hingegen die Tatsache, dass sie heute zielgerichteter eingesetzt werden können und mit ihnen immer häufiger ein Preisaufschlag einhergeht, der von den Kunden auch gern gezahlt wird. Dies trifft insbesondere auf jüngere Zielgruppen und im Luxus-Segment auf gehobene Einkommenssegmente zu.

Das Instrument der Capsule-Collections sollte jedoch von Markenartiklern mit Bedacht und äußerster Vorsicht angewendet werden. Einige Marken überschlagen sich derzeit förmlich mit vermeintlichen Sonder- oder Limited-Editions. Ein Zuviel derartiger Maßnahmen führt jedoch weniger zur Steigerung der Attraktivität oder Kundenbindung – es ist vielmehr eine weitere Ursache für eine fortschreitende Customer Confusion. Folgende Erfolgsfaktoren echter Capsule-Kollektionen sind dabei von zentraler Bedeutung:

- Vom Mittelpreissegment aufwärts sollte über Capsules immer ein echter (!) Mehrwert angeboten werden.
- Die entsprechenden Produkte sollten sich entsprechend sichtbar vom bestehenden Standard-sortiment abgrenzen.
- Für diese Abgrenzung kommen Kriterien wie beispielsweise Leistungsergänzung oder -steigerung, aber auch die Verwendung besonderer Designkomponenten in Betracht.
- Auch Co-Branding- und vor allem Collaboration-Strategien mit unternehmensexternen Partnern haben sich in diesem Zusammenhang als durchaus erfolgreich erwiesen.
- Vor allem aber sollten Capsules nur in sehr begrenzten Stückzahlen und entsprechend für eine begrenzte Zeit angeboten werden – abhängig vom spezifischen Wirtschaftsbereich.

Aus Konsumentensicht muss als Resultat dieser markenpolitischen Stellhebel die Möglichkeit gegeben sein, mittels des Besonderen einer Capsule-Collection extrinsische Bedürfnisse (z.B. Aufmerksamkeit von Dritten) und/oder intrinsische Bedürfnisse (z.B. Selbstbelohnung) zu befriedigen. Werden die vorstehenden Voraussetzungen erfüllt, sind Capsule-Kollektionen eine hervorragende Maßnahme, um den Markenwert zu erhöhen und die Unternehmenskasse zu füllen. Wie diverse Absatzerfolge der jüngeren Vergangenheit zeigen, übrigens auch in Zeiten von Corona. ■

Prof. Dr. Christian Duncker