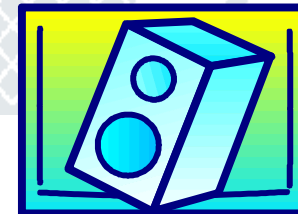












# Die Individualisierung der Medien als betriebswirtschaftliche Aufgabe

Vortrag anlässlich des zwanzigjährigen Bestehens des  
Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln  
15. Januar 2009





# Wo findet Individualisierung bereits statt?

<p><b>Radio</b></p>	  <p>ca. 21 Mio. Abos    ca. 3 Mio. Abos</p>
<p><b>Fernsehen</b></p>	<p>IPTV </p> <p>WebTV     Mobile TV </p>
<p><b>Nachrichten / Internet</b></p>	<p> &gt; 22 Mio.    </p> <p>&gt; 10 Mio.     &gt; 20 Mio.</p>
<p><b>Zeitung / Zeitschriften</b></p>	  <p style="text-align: center; font-size: 2em;">?</p>

# Agenda

1. Mass Customization
2. Betriebswirtschaftliche Überlegungen
3. Herausforderungen für Medienunternehmen
4. Auf dem Weg zu neuen Medienprodukten

# Was ist Mass Customization?

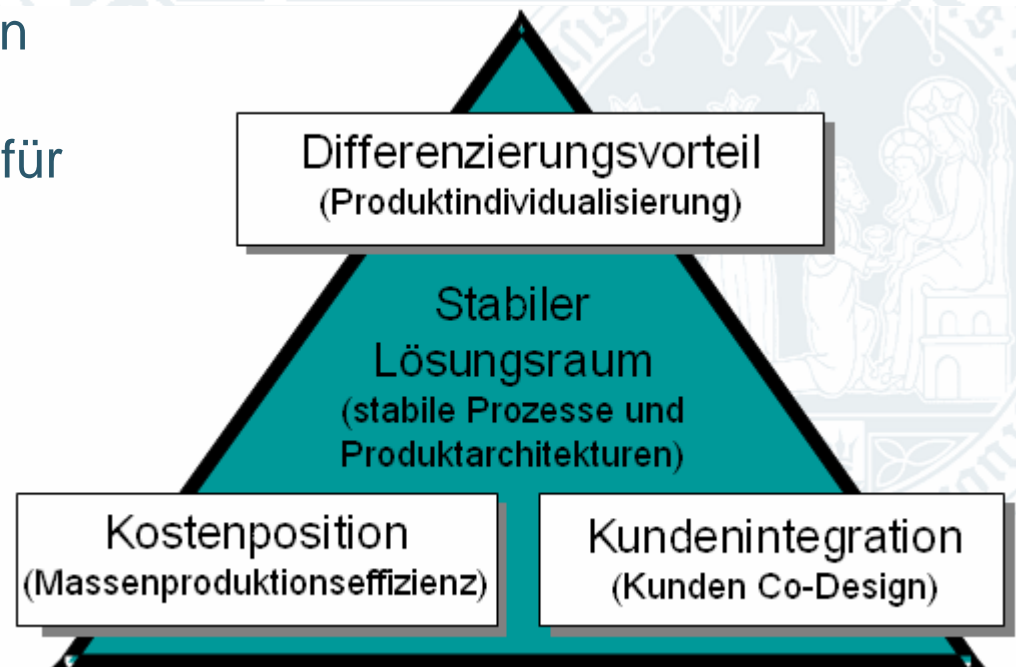
(1/2)

- Oxymoron (Verbindung gegensätzlicher Begriffe) aus **„Mass Production“ & „Customization“**
  - Im Deutschen:  
„kundenindividuelle Massenproduktion“ oder  
„massenhafte Individualisierung“
- Konzept von Davis 1987 vor über 20 Jahren vorgestellt
- Durch Pine et al. 1993, 1995 weiterentwickelt und popularisiert
- [Siehe Kaplan/Haenlein 2006, Journal of Product Innovation Management für eine Definitionsdiskussion]

# Was ist Mass Customization? (2/2)

Quelle: Reichwald / Piller 2006

1. Kundenintegration im Sinne von **Co-Design**
2. Individualproduktion, d.h. die Erlangung einer **Differenzierungsposition**
3. Die Abgrenzung von Mass Customization zu anderen Formen der Individualproduktion ist eine Preis- und **Kostenposition**, die die Güter für **größere Abnehmerschichten** erschwinglich macht.
4. Der Schlüssel zu dieser Kostenposition ist ein **stabiler Lösungsraum** (z.B. bestimmte Auswahl an Varianten), der stabile Prozessbedingungen als Grundlage der kundenindividuellen Produktion schafft.



# Agenda

1. Mass Customization

2. Betriebswirtschaftliche Überlegungen

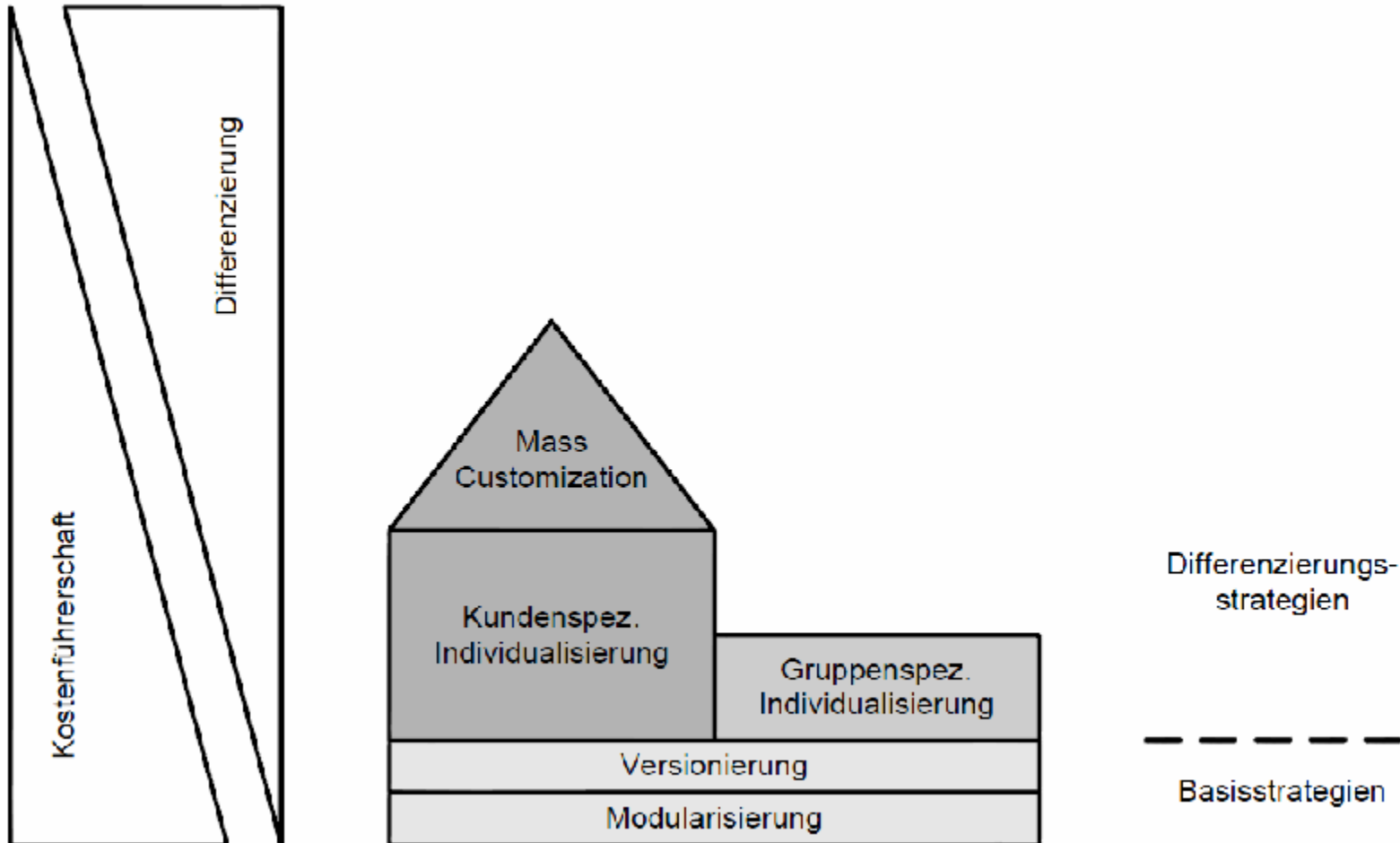
à Wettbewerbs-Strategie

à Marketing

3. Herausforderungen für Medienunternehmen

4. Auf dem Weg zu neuen Medienprodukten

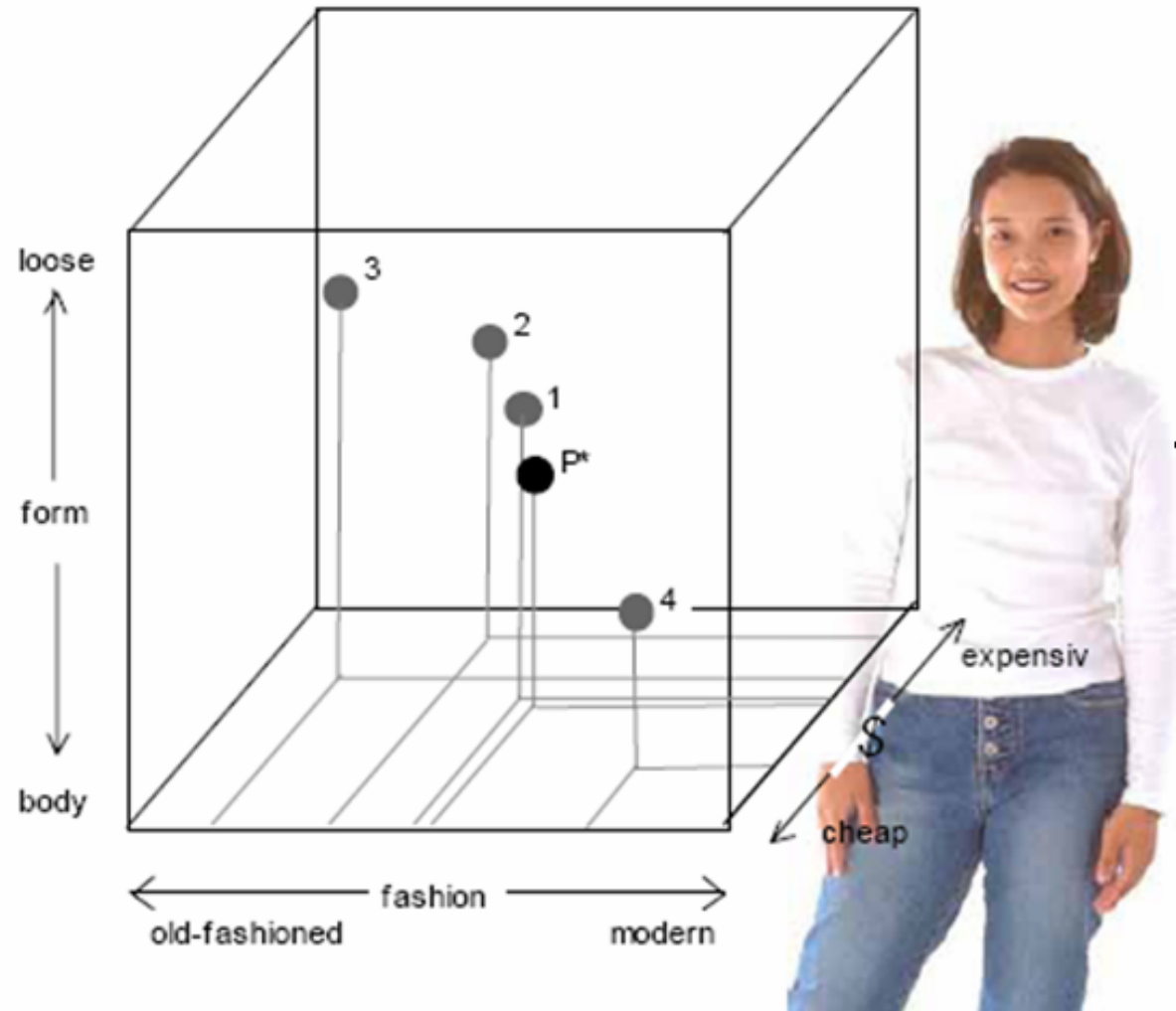
# Mass Customization als Hybridstrategie





# Effekt der Mass Customization/ Individualisierung (allgemein)

Annäherung an  
den Idealpunkt der  
Kundenpräferenz



lie: 9

Quelle: Piller 1998, 2000

# Mass Customization als strategische Option der Marktbearbeitung

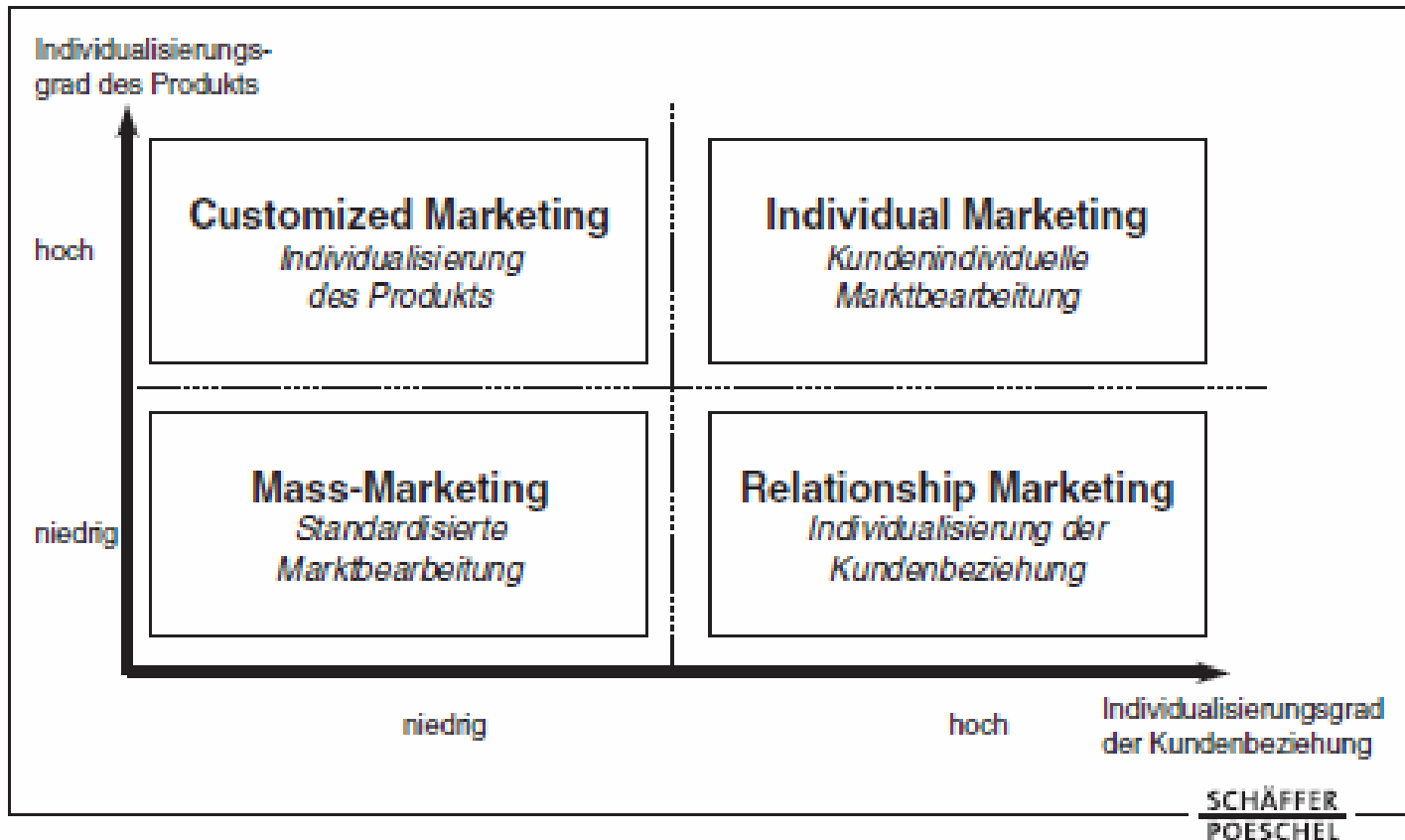
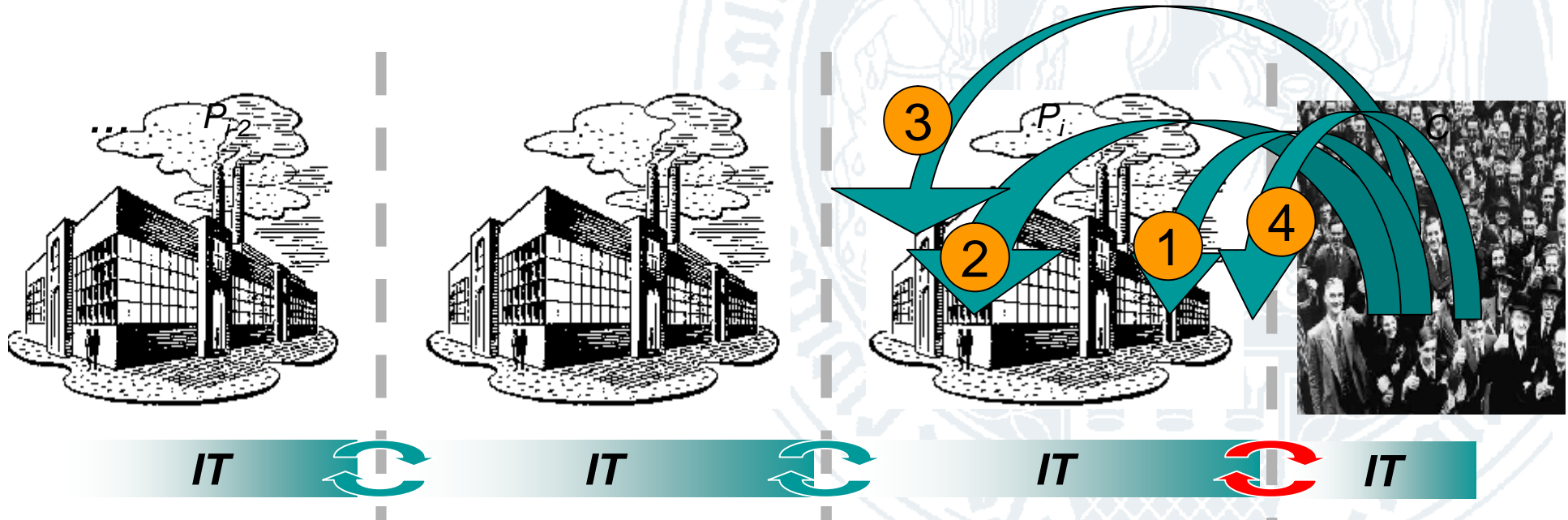


Abb. 1-8: Strategische Optionen der Marktbearbeitung mit den Parametern Individualisierungsgrad von Produkt- und Kundenbeziehung  
Quelle: Hildebrand 1997, S. 3

# Optimaler Individualisierungsgrad

- Zentrale Annahme: Je höher Individualisierungsgrad, desto höher der Nutzen für einzelne Kunden – demnach läge der „**Optimale Individualisierungsgrad**“ bei 100% (z.B. Piller 2003, Schackmann 2003)!
- Achtung: Auf Medienprodukte nicht ohne weiteres verallgemeinerbar!
- Kosten/ Nutzen-Bilanz

# IT erlaubt die zunehmende Einbindung von (End-)Kunden in vorgelagerte Wertschöpfungsstufen



**Mass Customization**  
 Open Innovation, User Innovation  
 Crowd Sourcing,  
 ...

Innovation  
 Integration  
 Individualisierung  
 Interaktion

# Nutzen der Individualisierung aus Nachfragersicht

- Abstimmung der Inhalte, des Layouts und des Kommunikationsmodus auf individuelle Präferenzen und Bedürfnisse
- Zeitliche Flexibilität
- Identitätsbildung durch Abgrenzung
- Zeitsparmaschine
- Aufwertung von relevanter Werbung
- Organisation des Long Tail
- Automation des „Word of Mouth“
- ...

# Kosten der Individualisierung aus Nachfragersicht

- Bedenken der Rezipienten hinsichtlich **Privatsphäre** und **Datenschutz** (z.B. Fröhle 2003, Strasser/ Zugenmaier 2003)
- „**Mass Confusion**“: Konsumenten sind überfordert von den Wahlmöglichkeiten, die sie insbesondere durch Customization erhalten (z.B. Huffmann/ Kahn 1998, Zipkin 2001)
- **Zeitaufwand** für Konfiguration
- Empfundene Nachteile aus vermeintlich weniger „**Serendipity**“

# Nutzen vs. Kosten der Individualisierung aus Anbietersicht

- **Erfüllung der Kundenpräferenzen** durch individualisierte Leistungen
- **Höhere Preisspielräume** durch Produktdifferenzierung und Aufbau von Wechselkosten
- Steigender Absatz und Preiselastizität der Nachfrage durch **höhere Kundenbindung**
- Kostenvorteile durch **Mehrfachverwertung** von Inhalten
- **Weniger Streuverluste** durch zielgruppenspezifische Werbeansprache

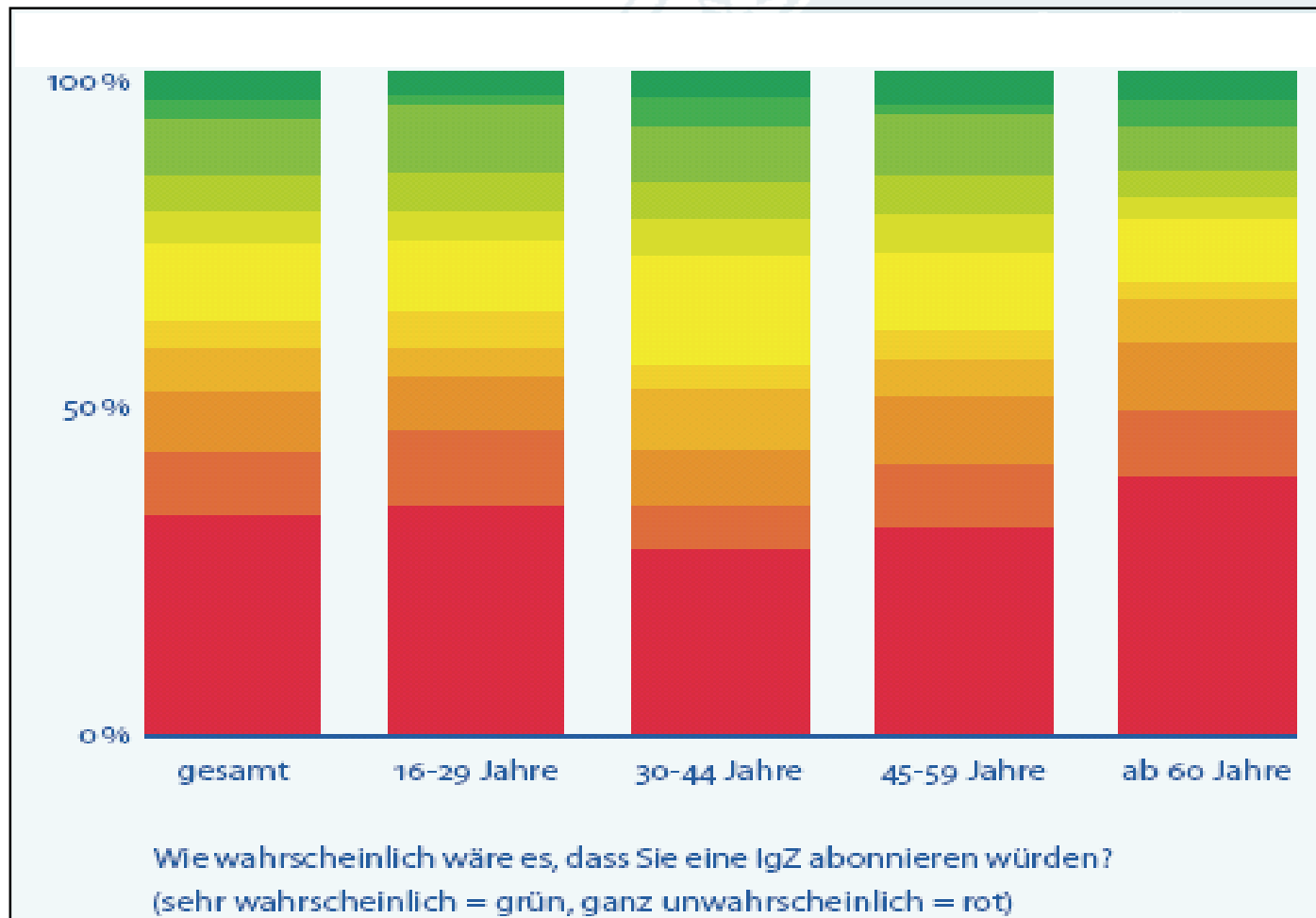
- **Kosten** für Erhebung und Verwendung von **Kundendaten**
- **Kosten** für Anpassung der technologischen **Infrastruktur**
- **Kosten** für modularisierte **Produktion**
- **Kosten** für spezifische Aufbereitung von **Inhalten**
- **Kosten** für Anpassung von **Vermarktungsstrategien** und Preismodellen

# Empirische Studien belegen vielversprechendes Potenzial der Individualisierung

- im Allgemeinen
  - **Automobile** Bardakci & Whitelock 2003
  - **Schuhe** Piller & Müller 2004
  - **Personal Computer** Dellaert & Stremersch 2005
  - **Mobiltelefon-Gehäuse** Schreier 2006
  - ...
- im Medienbereich, speziell im Kontext von **Zeitungen**
  - Ihlström/ Palmer 2002
  - Steger & Franke 2007
  - Eigene Studien
    - Schoder et al. 2006; Kaplan et al. 2007



# Marktpotenzial



Schoder et al. 2006; Kaplan et al. 2007

# Agenda

1. Mass Customization
2. Betriebswirtschaftliche Überlegungen
3. Herausforderungen für Medienunternehmen
4. Auf dem Weg zu neuen Medienprodukten

# Widerstände im Markt

1. Etablierte Marktspieler haben wenig Interesse
  - Ø Kannibalisierung
  - Ø “Zu innovativ”?
  - Ø Ist es ein “PRINT”-Produkt?!
2. Sinkende Reichweiten von Zeitungen nährt Skepsis  
“neue Zeitungen” auf den Markt zu bringen
3. Organisation von Rechten, Inhalte-Syndizierung
4. “Triability” eingeschränkt (auf beiden Marktseiten)
5. Kommunikationsprobleme: Wie kann der Mehrwert vermittelt werden?
6. Hohe (?) fixe Kosten vor Markteinführung è Risiko
7. Potentiell “strukturbrechende Innovation”

# Agenda

1. Mass Customization
2. Betriebswirtschaftliche Überlegungen
3. Herausforderungen für Medienunternehmen

## 4. Auf dem Weg zu neuen Medienprodukten

- Ø (Neue) Content-Typen
- Ø Web 2.0 Funktionalitäten

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

