

Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist an der
Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt
(<http://www.ub.tuwien.ac.at>).

The approved original version of this master thesis is available at the
main library of the Vienna University of Technology
(<http://www.ub.tuwien.ac.at>)

Professional MBA
Entrepreneurship & Innovation



Individualisierung von Services: eine explorative Analyse anhand der Telekommunikationsbranche

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Business Administration“

eingereicht bei
Dr. Marion Pötz

Helmut Rauscha
92 25 139

Wien, 22. August 2008

Individualisierung von Services: eine explorative Analyse anhand der Telekommunikationsbranche

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades eines
„Master of Business Administration“

eingereicht bei Dr. Marion Pötz

Helmut Rauscha

Wien, 04. März 2009

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung und Problemstellung	1
1.1 Hintergrund	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Aufbau	2
2 Stand der Forschung	3
2.1 Individualisierungsansätze	3
2.1.1 Einzelfertigung	3
2.1.2 Mass Customization	3
2.1.3 Open Innovation vs. Mass Customization.....	6
2.2 User Toolkits	7
2.3 Der Kundenaspekt von Individualisierung.....	10
2.3.1 Voraussetzungen für Individualisierung	10
2.3.2 Bedeutung von Individualisierung	11
2.3.3 Unterschiedliche Nutzertypen	12
2.4 Abgrenzung zwischen Produkt und Service.....	13
2.4.1 Definition Produkt und Service.....	13
2.4.2 Besonderheiten von Telekommunikationsservices	15
2.4.3 Besondere Herausforderungen bei der Individualisierung von Dienstleistungen	
16	
2.5 Forschungslücke	18
3 Methodik.....	19
3.1 Untersuchungsfeld – die Telekommunikationsbranche	19
3.2 Methode zur Datenanalyse	19
3.2.1 Datenerhebung	20
3.2.2 Datenkodierung	21

4	Ergebnisse.....	23
4.1	Analyse der Datenbasis	23
4.1.1	Beschreibung der Datenbasis	23
4.1.2	Unterscheidung der einzelnen Benutzertypen.....	24
4.2	Analyse der Services mit Individualisierungspotential.....	26
4.2.1	Beschreibung der Services	26
4.2.2	Analyse der Services	30
4.3	Analyse der Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung von Toolkits.....	32
4.3.1	Faktoren in Zusammenhang mit dem Aufbau von Toolkits.....	32
4.3.1.1	Struktur des Toolkits	33
4.3.1.2	Grafische Nutzerschnittstelle	34
4.3.1.3	Einsteig in das Toolkit.....	36
4.3.1.4	Visuelles Feedback.....	37
4.3.1.5	Toolkit vs. persönliches Gespräch	38
4.3.2	Faktoren in Zusammenhang mit der Individualisierungstiefe.....	39
4.3.2.1	Erscheinungsbild vs. Funktionalität	39
4.3.2.2	Erstellen von neuen Modulen.....	41
4.3.3	Faktoren in Zusammenhang mit der Komplexität von Toolkits	42
4.3.3.1	Anzahl der Module.....	42
4.3.3.2	Dauer des Individualisierungsprozesses.....	43
4.3.4	Faktoren in Zusammenhang mit dem Community Aspekt	44
4.3.4.1	Weitergabe eigener Services	45
4.3.4.2	Annahme fremder Services	45
4.4	Analyse der Motive für die Individualisierung von Services.....	46
4.4.1	Funktionaler Mehrwert.....	46
4.4.2	Wahrgenommene Einzigartigkeit.....	47
4.4.3	Spaß am Individualisierungsprozess	48
4.4.4	Stolz auf das Ergebnis	49
4.5	Faktoren in Zusammenhang mit der Bedeutung von Individualisierung von Services	50
4.5.1	Erhöhte Zufriedenheit	50
4.5.2	Niedrigere Wechselbereitschaft	51
4.5.3	Erhöhte Zahlungsbereitschaft.....	52

5	Diskussion	54
5.1	Kurzzusammenfassung der Ergebnisse.....	54
5.2	Generalisierbarkeit	55
5.3	Implikationen für Telekommunikationsanbieter.....	56
5.4	Weitere Forschungsfragen.....	57
	Literaturverzeichnis.....	58
	Anhang	61

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Die drei Aspekte von Mass Customization (Meier und Piller 2001).....	4
Abbildung 2 - "Four Faces of Mass Customization" (nach Gilmore und Pine 1997).....	5
Abbildung 3 - Ebenen der Individualisierung (Reichwald/Piller 2006, S.51)	7
Abbildung 4 - Kategorisierung Telekommunikationsservice (Quelle: eigene Darstellung)....	16
Abbildung 5 - Individualisierungsstrategien für Dienstleistungen (Meier und Piller 2001)....	17
Abbildung 6 - Kodierung und Kategorisierung (Quelle: eigene Darstellung).....	22
Abbildung 7 - Produktwissen und Produkterfahrung der Interviewpartner (Quelle: eigene Darstellung).....	25

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Arten von Toolkits (Piller 2006, S.167).....	8
Tabelle 2 - Liste der Interviewpartner	23
Tabelle 3 - Produktwissen und Produkterfahrung der Interviewpartner	25
Tabelle 4 - Anzahl Services pro Kategorie	31
Tabelle 5 - Schwerpunkt Sachgut- bzw. Dienstleistungskomponente	31
Tabelle 6 – Genannte Services in Abhängigkeit vom Nutzertyp	32
Tabelle 7 – Struktur des Toolkits in Abhängigkeit vom Nutzertyp	33
Tabelle 8 – Grafische Nutzerschnittstelle in Abhängigkeit vom Nutzertyp	34
Tabelle 9 – Einstieg in das Toolkit in Abhängigkeit vom Nutzertyp.....	36
Tabelle 10 – Visuelles Feedback in Abhängigkeit vom Nutzertyp.....	37
Tabelle 11 – Toolkit vs. persönliches Gespräch in Abhängigkeit vom Nutzertyp.....	38
Tabelle 12 – Individualisierungstiefe (Erscheinungsbild vs. Funktion)	40
Tabelle 13 - Erstellen von neuen Modulen in Abhängigkeit vom Nutzertyp	42
Tabelle 14 - Dauer des Individualisierungsprozesses in Abhängigkeit vom Nutzertyp	44
Tabelle 15 – Funktionaler Mehrwert in Abhängigkeit vom Nutzertyp.....	46
Tabelle 16 - Wahrgenommene Einzigartigkeit in Abhängigkeit vom Nutzertyp	47
Tabelle 17 – Spaß am Individualisierungsprozess in Abhängigkeit vom Nutzertyp	49
Tabelle 18 - Stolz auf das Ergebnis in Abhängigkeit vom Nutzertyp.....	49
Tabelle 19 – Erhöhte Zufriedenheit in Abhängigkeit vom Nutzertyp.....	50
Tabelle 20 – Niedrigere Wechselbereitschaft in Abhängigkeit vom Nutzertyp	51
Tabelle 21 – Erhöhte Zahlungsbereitschaft in Abhängigkeit vom Nutzertyp.....	52
Tabelle 22 - Übersicht: Abschriften der Interviews	65

1 Einleitung und Problemstellung

1.1 Hintergrund

Noch vor einigen Jahren war Individualisierung Experten oder Personen mit besonderen handwerklichen Fähigkeiten vorbehalten. Die Internetrevolution hat es nun auch Personen ohne besondere technische Fertigkeiten möglich gemacht, Dienste und Produkte an ihre persönlichen Anforderungen anzupassen. Beispiele dafür gibt es bereits viele: Sehr einfach lassen sich Internetdienste, wie z.B. persönliche Informationsportale anpassen. Aber auch materielle Produkte wie Automobile, Uhren oder T-Shirts können mit Hilfe von speziellen Toolkits dem persönlichen Geschmack angepasst werden. Für Produkte ist die Interaktion zwischen Nutzern und diesen Toolkits Gegenstand vieler Forschungsarbeiten (z.B. von Hippel 2001, Franke/Piller 2004, von Hippel/Katz 2002, Schreier 2006). Toolkits für Dienstleistungen werden nur am Rande behandelt.

Ein zweiter Aspekt ist die Nachfrage nach individualisierten Produkten bzw. Dienstleistungen. Die Literatur beschäftigt sich sehr stark mit der Individualisierung der Nachfrage (z.B. Piller 2006, Zuboff und Maxim 2002) und kommt zu der Überzeugung, dass der Wunsch nach Individualisierung in Zukunft noch zunehmen wird. Dies wird einerseits mit der Pluralisierung der Wertesysteme, andererseits mit höherer Aufgeklärtheit bezüglich Produkteigenschaften und -preisen und teilweise mit zunehmendem Hedonismus argumentiert.

Ein dritter Aspekt ist die Bereitschaft von Nutzern, Produkte bzw. Dienstleistungen aktiv an ihre Bedürfnisse anzupassen. Das Nutzungsverhalten im Internet war bis vor einigen Jahren ausschließlich passiver Natur. Abgesehen von Kommunikationsdiensten wie Email oder Chats besuchten Nutzer verschiedene Internetseiten um Informationen abzurufen oder Unterhaltungsdienste zu konsumieren. Im Zuge der „Web 2.0“ Ära änderte sich dieses Paradigma in Richtung Interaktivität. Einige Nutzer wandelten sich vom reinen „Consumern“ zu „Prosumern“, die eigene Inhalte anderen Nutzern des Internets zur Verfügung stellen. Die steigende Anzahl von Nutzern interaktiver Dienste (z.B. YouTube, Blogs) belegt diesen Trend. Dieser Trend zur Interaktivität unterstützt die Bereitschaft der Kunden, Dienste aktiv mitzugestalten bzw. vorhandene Dienste an ihre persönlichen Bedürfnisse anzupassen.

Zusammenfassend kann behauptet werden, dass sowohl die gesellschaftlichen als auch die technischen Voraussetzungen für Individualisierung von Produkten bzw. Dienstleistungen gegeben sind.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Erkenntnisse über die Individualisierungsmöglichkeiten von Telekommunikationsservices zu erlangen. Anhand einer explorativen Analyse von Interviews mit potentiellen Nutzern sollen zuerst Telekommunikationsservices identifiziert werden, die aus Kundensicht Individualisierungspotential aufweisen. Danach soll für diese Services das Motiv des Wunsches zur Individualisierung, die aus Kundensicht wesentlichen Parameter für die Ausgestaltung des Individualisierungstools und die Bedeutung der Individualisierung für den Kunden untersucht und analysiert werden.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen einerseits als Startpunkt für weitere Forschungsaktivitäten dienen, andererseits aber auch konkrete Implikationen für die Umsetzung einer Individualisierungsstrategie in der Telekommunikationsbranche liefern.

1.3 Aufbau

Nach einer kurzen Einführung in Kapitel 1 wird in Kapitel 2 der Stand der Forschung zu den relevanten Themen dargelegt. Dort werden die verschiedenen Individualisierungsansätze, die Eigenschaften von User Toolkits, der Kundenaspekt von Individualisierung, die Besonderheiten von Services in Bezug auf Individualisierung und zuletzt die sich daraus ergebende Forschungslücke behandelt. In Kapitel 3 wird die Methodik der qualitativen Analyse, die Datengewinnung, -aufbereitung und -analyse, erläutert. Die ausführliche Darstellung der Ergebnisse und Erkenntnisse findet in Kapitel 4 statt. Im abschließenden Kapitel 5 findet eine Diskussion dieser Erkenntnisse statt. Weiters werden dort die Implikationen für Telekommunikationsanbieter, die Generalisierbarkeit der Ergebnisse und die noch offenen Forschungsfragen behandelt.

2 Stand der Forschung

2.1 Individualisierungsansätze

Der Begriff „Produktindividualisierung“ wird in der Literatur folgendermaßen definiert:

„Unter Produktindividualisierung wird eine Form der Leistungserstellung verstanden, die darauf abzielt, die Eigenschaften der angebotenen Produkte und Leistungen auf die Präferenzstruktur jedes einzelnen Abnehmers auszurichten, um so einen Differenzierungsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erlangen.“ (Reichwald und Piller 2006)

Produktindividualisierung kann auf unterschiedliche Arten erfolgen: nach der klassischen Einzelfertigung, nach dem Mass Customization Ansatz oder nach dem Open Innovation Prinzip.

2.1.1 Einzelfertigung

Die Urform der Individualisierung ist die Einzelfertigung, bei der das Produkt individuell an die Bedürfnisse des Kunden angepasst wird oder nur für ihn persönlich erstellt wird. Das dabei entstandene Produkt wird ausschließlich von diesem einzelnen Kunden benutzt. Der Unterschied zwischen Kundenbedürfnissen und angebotenen Produktausprägungen wird minimiert. Die Kosten für diesen Ansatz sind extrem hoch, da jedes Produkt einzeln angefertigt werden muss. Wesentliche Kennzeichen von Einzelfertigung sind auftragsbezogene Kalkulation, hohes Flexibilitätsbedürfnis in allen Fertigungsstufen, individuelle Planung jedes Produktionsprozesses und spezifische Erstellung der Fertigungsunterlagen (Piller 2006). Beispiele für diesen Ansatz sind Maßanzüge und Maßschuhe im Konsumgüterbereich oder industrielle Großanlagen im Industriegüterbereich.

2.1.2 Mass Customization

Der Begriff „Mass Customization“ setzt sich aus den beiden scheinbar konträren Begriffen „Mass Production“ und „Customization“ zusammen. Der Begriff wurde von Davis geprägt, der folgende Definition verwendete: *„Mass Customization of markets means that the same large number of customers can be reached as in mass markets of the industrial economy, and simultaneously they can be treated individually as in the customized markets of pre-industrial economies.“* (Davis 1987, S.169).

Eine mögliche deutsche Übersetzung von Mass Customization ist „Kundenindividuelle Massenfertigung“. Es wird versucht, auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden einzugehen und gleichzeitig die Kosten für das Produkt nahe an den Kosten im Falle einer Massenfertigung zu halten. Die Produkte und Leistungen werden dabei in einem Co-Design-Prozess gemeinsam mit dem Kunden in einem Interaktionsprozess definiert (siehe Abbildung 3). Ziel ist das Schaffen eines „log-on“ des Kunden: Der Anbieter hat durch die Interaktion mit dem Kunden viel Wissen über ihn angesammelt, jede weitere Leistungserbringung schafft daher einen höheren Grenznutzen. Folge davon ist, dass sich der Kunde freiwillig an den Anbieter bindet.

Laut Porter (1980) gibt es nur drei erfolgreiche Marktstrategien: Differenzierung, Kostenführerschaft oder Fokussierung. Danach können nachhaltige Wettbewerbsvorteile nur durch Kostenführerschaft in einer Industrie, Differenzierung durch ein Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot, das in der Industrie einzigartig ist oder einem geographisch begrenzten Markt erzielt werden. Porter sieht die beiden Strategien Kostenführerschaft und Differenzierung als sich widersprechend an – ein Unternehmen muss sich für eine von beiden Strategien entscheiden. Bei der Verfolgung einer Mass Customization Strategie erscheinen die beiden Strategien nicht mehr als Gegensätze, sondern als komplementäre Ansätze, da es sowohl zu einem Angebot von einzigartigen Produkten bzw. Dienstleistungen kommt, andererseits die Produktionskosten nah an den Kosten bei Massenfertigung liegen (Kaplan und Haenlein 2006). Man spricht von einer „Hybriden Wettbewerbsstrategie“ (Reichwald und Piller 2006). Eine Darstellung der drei Aspekte von Mass Customization ist in Abbildung 1 zu finden.

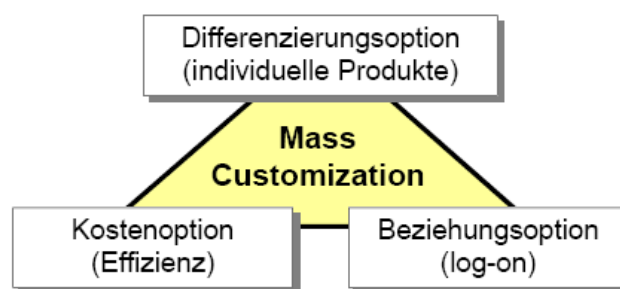


Abbildung 1 - Die drei Aspekte von Mass Customization (Meier und Piller 2001)

Ein Ansatz der Kategorisierung von Individualisierungskonzepten wird in den „Four Faces of Mass Customization“ beschrieben (Gilmore und Pine 1997). Das von ihnen erstellte Modell

besteht aus vier verschiedenen Ansätzen: dem kollaborativen, dem adaptiven, dem kosmetischen und dem transparenten Ansatz (siehe Abbildung 2).

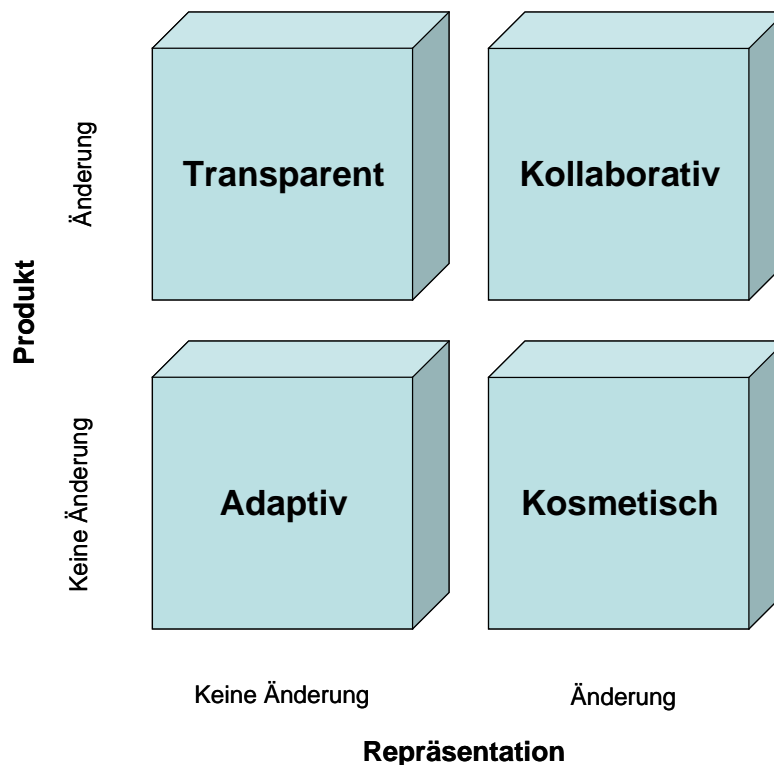


Abbildung 2 - "Four Faces of Mass Customization" (nach Gilmore und Pine 1997)

Beim **kollaborativen Ansatz** wird ein Dialog zwischen Hersteller und Kunde initiiert. Dieser Dialog soll dazu führen, die Kundenwünsche herauszufinden und das dazu präzise passende Angebot zu identifizieren. Die Mass Customization Strategie kann diesem Ansatz zugeordnet werden.

Beim **adaptiven Ansatz** wird ein Standardprodukt angeboten, das vom Kunden nach seinen Wünschen geändert werden kann. Dieser Ansatz ist für Kunden ideal, die ein Produkt haben wollen, das für unterschiedliche Gelegenheiten unterschiedliche Funktionalität zeigt.

Der **kosmetische Ansatz** zielt darauf ab, ein Standardprodukt für unterschiedliche Kunden unterschiedlich darzubieten. Diese Darbietung kann z.B. Obwohl die Anpassung an Kundenwünsche hier nur sehr oberflächlich erfolgt, bietet dieser Effekt für Kunden oft einen signifikanten Mehrwert.

Beim **transparenten Ansatz** werden dem Kunden individuelle Angebote unterbreitet, ohne ihm wissen zu lassen, dass sie für ihn individualisiert wurden. Dieser Ansatz basiert darauf,

dass die Kundenwünsche im Hintergrund eruiert werden können, z.B. durch Messung oder Beobachtung.

2.1.3 Open Innovation vs. Mass Customization

Der Ausdruck „Open Innovation“ erlangte durch Chesbrough (2003) einen breiten Bekanntheitsgrad. Open Innovation beschreibt eine Vorgehensweise, bei der externe Partner, wie zum Beispiel Firmen oder Kunden, schon in frühen Phasen des Innovationsprozesses aktiv in die Lösungsfindung eingebunden werden. Der Weg vom „Closed Innovation Paradigm“ zum „Open Innovation Paradigm“ wird bestritten, um externe Innovationsquellen nutzen zu können („Outside-in“ Ansatz).

Von Hippel (2001) hat den Begriff des Lösungsraumes (engl.: „Solution Space“) geprägt. Der Lösungsraum umfasst alle Problemlösungen, die ein Unternehmen auf Basis stabiler Produktarchitekturen und Fertigungstechnologien anbieten kann (Reichwald und Piller 2006). Der Lösungsraum ist durch die Kapazitäten und die Freiheitsgrade des Produktionssystems des Herstellers determiniert.

Unternehmen handeln prinzipiell nach ökonomischen Prinzipien, wie der Ausnutzung von Skaleneffekten („Economies of Scale“) oder Verbundeffekten („Economies of Scope“). Diese Prinzipien setzen einen stabilen, dadurch auch begrenzten Lösungsraum voraus. Durch Innovationen kann dieser Lösungsraum um neue Produktarchitekturen erweitert werden.

Die Miteinbeziehung des Kunden im Sinne von Individualisierung kann auf zwei Arten erfolgen: Der Kunde steht entweder einem begrenzten bzw. geschlossenen Lösungsraum gegenüber, den er im Hinblick auf ein individuelles Produkt konkretisieren kann (Mass Customization) oder der Kunde bekommt die Möglichkeit, diesen Lösungsraum zu erweitern bzw. zu modifizieren (Open Innovation). Reichwald und Piller (2006) definieren diese Abgrenzung folgendermaßen:

„Open Innovation bezeichnet jene Aktivitäten zwischen Herstellerunternehmen und Kunden, die sich auf den Innovationsprozess beziehen und so auf die Entwicklung neuer Produkte für einen größeren Abnehmerkreis abzielen.“

„Mass Customization (=Produktindividualisierung) ist hingegen die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunden, die sich auf Wertschöpfungsaktivitäten im operativen Produktionsprozess bezieht und auf die Entwicklung eines individualisierten Produktes für einen Abnehmer abzielt.“

Bei Open Innovation behält sich der Hersteller vor, das neu kreierte Produkt zu produzieren, bei Mass Customization kann sich der Kunde sicher sein, dass das Produkt produziert wird, da sein Beitrag im Produktionsprozess erbracht wurde (Kaplan und Haenlein 2006).

Mass Customization und Open Innovation schließen sich nicht aus, sie sind viel mehr als komplementäre Prinzipien zu sehen. In Abbildung 3 sind sowohl die Mass Customization als auch die Open Innovation Ebene dargestellt.

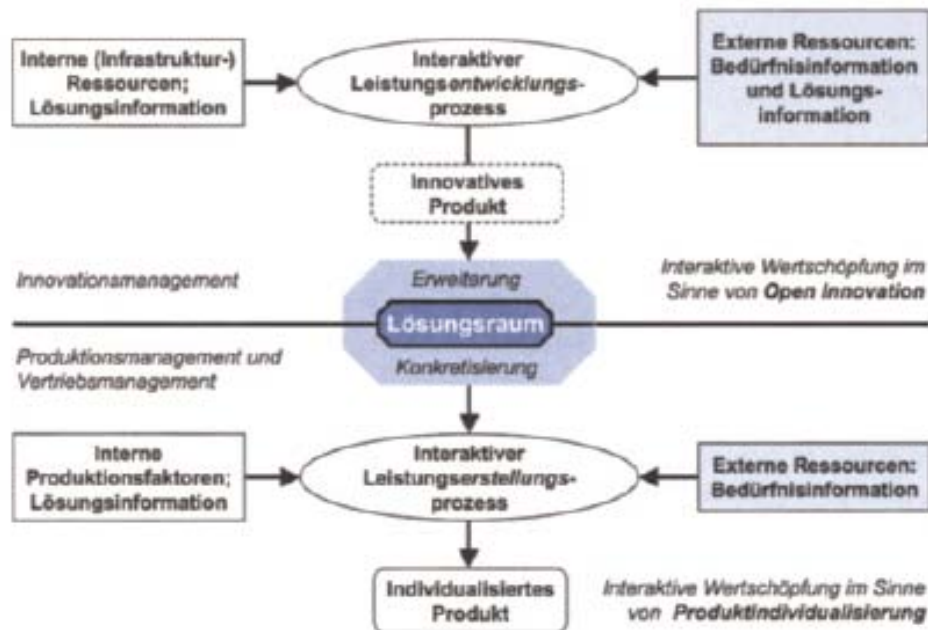


Abbildung 3 - Ebenen der Individualisierung (Reichwald/Piller 2006, S.51)

In Abhängigkeit von der Zielsetzung ist die Schnittstelle zwischen Nutzer und Anbieter unterschiedlich konzipiert. Bei Mass Customization entspricht die Schnittstelle eher einem Konfigurator, der dem Nutzer die Auswahl zwischen endlich vielen Optionen innerhalb des Lösungsraumes des Herstellers lässt. Open Innovation erfordert eine Schnittstelle mit einem wesentlich höheren Freiheitsgrad, die es ermöglicht, den Lösungsraum des Herstellers zu erweitern (Details dazu siehe Kapitel 2.2).

2.2 User Toolkits

User Toolkits stellen die Schnittstelle zwischen Nutzer und Anbieter dar. Es handelt sich meist um Internet basierende Werkzeuge. In Abhängigkeit von der Zielsetzung des Toolkits wird zwischen „Toolkits for User Innovation“ (von Hippel 2001, Thomke und von Hippel 2002) für Open Innovation Ansätze und „Toolkits for User Co-Design“ (Piller 2006, S. 167) für Mass Customization Ansätze unterschieden. Die beiden Arten von Toolkits unterscheiden

sich hauptsächlich in der Größe des Lösungsraumes und der Phase des Wertschöpfungsprozesses, in der sie zum Einsatz kommen (vgl. Kapitel 2.1.3). Die Unterscheidungsmerkmale nach Piller (2006) sind in Tabelle 1 dargestellt.

	Toolkits for User Innovation	Toolkits für User Co-Design
Ziel	Generierung von Innovationsideen Generierung innovativer Leistungseigenschaften	Leistungsindividualisierung durch Produktkonfiguration (Verkaufstool)
Prinzip	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Chemiekasten” ▪ Sehr großer Lösungsraum ▪ Hohe Nutzungskosten ▪ Vollständiges Trial-and-Error 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Lego Baukasten” ▪ Vordefinierter Lösungsraum durch technische Restriktionen des Herstellers ▪ Geringe Nutzungskosten durch Standardmodule ▪ Trial-and-Error nur teilweise möglich
Nutzer	Nutzer mit Lead-User Eigenschaften	Alle Kunden

Tabelle 1 - Arten von Toolkits (Piller 2006, S.167)

Franke und Piller (2004) führen den Begriff „Toolkits for User Innovation and Design“ ein, der sowohl Toolkits für Open Innovation Ansätze als auch Toolkits für Mass Customization Ansätze umfasst. In der Folge wird in dieser Arbeit für Begriff „Toolkits for User Innovation and Design“ die Kurzform „Toolkit“ verwendet. Toolkits bringen den größten Nutzen, wenn die Kundenbedürfnisse sehr heterogen sind und wenn die Kundenbedürfnisse „sticky“ sind (von Hippel 2001, von Hippel und Katz 2002), das heißt die Kundenbedürfnisse können durch herkömmliche Marktforschungsmethoden nicht erfragt werden. Die Interaktion des Kunden mit dem Toolkit hilft, diese sticky Bedürfnisse freizusetzen.

Effektive Toolkits sind nach von Hippel (2001) durch folgende Erfolgsfaktoren charakterisiert:

Feedback geben – Lernen durch „Trial and Error“ Schleifen

Es ist essentiell, dass der Nutzer die Chance bekommt, sich durch Versuch und Irrtum der Problemlösung zu nähern. Durch Simulation des Ergebnisses wird der Nutzer in die Lage versetzt, dieses zu bewerten, nach seinen Bedürfnissen mit Hilfe des Toolkits zu modifizieren und sich das neue Ergebnis anzusehen. Beim möglichen Ergebnis kann es sich nicht nur ein neues Design, sondern auch um Funktionalitäten oder den Preis handeln. Durch mehrmaliges Durchlaufen dieser Trial and Error Schleife wird das Ergebnis Schritt für Schritt an die Nutzerbedürfnisse angepasst, die „Sticky Information“ (von Hippel 1998), wird freigesetzt.

Ein Lösungsraum, der das gewünschte Produkt enthält

Der Lösungsraum muss einerseits groß genug sein, um in der Lage zu sein, die heterogenen Bedürfnisse der einzelnen Nutzer erfüllen zu können, andererseits muss er auch begrenzt sein, um vom Produktionssystem des Herstellers realisiert werden zu können.

Bedienfreundlichkeit: angepasst an die technischen Möglichkeiten der Nutzer

Die Ausgestaltung des Toolkits muss an die gewohnte Designsprache und an die technischen Möglichkeiten der Nutzer angepasst sein. Der Nutzer hat im Gegensatz zum Hersteller meist eine funktionsorientierte Sicht auf das Produkt – diese soll durch das Toolkit unterstützt werden.

Bibliothek bestehend aus oft benutzten Modulen

Selten sind alle Teile kundenspezifischer Designs neuartig. Daher ist es sinnvoll, oft benutzte Module im Toolkit zur Verfügung zu stellen. Nutzer können diese bestehenden Module dann entweder zu einem neuen Design zusammenfügen oder eines der bestehenden Module als Startpunkt für weitere Modifikationsschritte verwenden.

Realisierbarkeit der Lösung ohne korrigierenden Eingriff des Herstellers

Der Anbieter des Toolkits muss gewährleisten, dass das vom Nutzer erstellte Design nahtlos in das Produktionssystem übergeführt und dort realisiert werden kann. Falls dies nicht ohne Eingriff des Herstellers möglich ist, geht der Sinn des Toolkits verloren – der Hersteller muss das Produkt erst recht „re-designen“.

Das Verhältnis von Komplexität und Kundennutzen von Mass Customization wurde von Dellaert und Stremersch (2005) für verschiedene Nutzertypen untersucht. Die Kernaussagen der Untersuchung sind, dass bei zunehmender Komplexität – durch Erhöhung der Anzahl der möglichen Varianten, die zur Auswahl standen – die vom Kunden wahrgenommene Zunahme

an Komplexität nicht signifikant war, der Kundennutzen durch die verfeinerten Kombinationsmöglichkeiten aber stark zunahm. Die negativen Effekte von Komplexität auf den Kundennutzen waren bei Experten Nutzern geringer als bei normalen Nutzern. Experten Nutzer stellen daher ein besonders attraktives Segment für Mass Customization Angebote dar. Weiters zeigte sich, dass der Individualisierungsprozess mit einer Basisversion und nicht mit der Premiumversion gestartet werden soll und dass eine Vereinfachung des Individualisierungsprozesses den Kundennutzen erhöht.

2.3 Der Kundenaspekt von Individualisierung

Seit der erstmaligen Erwähnung des Begriffes Mass Customization im Jahr 1987 sind unzählige Artikel zu den Themen Individualisierung im allgemeinen und Mass Customization im speziellen erschienen. Die meisten Arbeiten behandeln produktionstechnische oder logistische Besonderheiten des Konzeptes Mass Customization, doch nur wenige von ihnen beschäftigen sich mit dem wichtigsten Akteur, dem Kunden selbst.

2.3.1 Vorraussetzungen für Individualisierung

Neben den in Kapitel 1 beschriebenen sozioökonomischen Trends hin zur Individualisierung existieren auch auf der Ebene des Individuums Motive zur Individualisierung. Hart (1995) beschreibt in seinem Artikel ein Modell, welches aus vier Säulen besteht und als Hilfe zur Entscheidungsfindung für eine Mass Customization Strategie dienen soll. Neben den Säulen Prozess, Wettbewerb und Organisation spielt der Kundenaspekt die entscheidende Rolle. Hart führt den Begriff der „Customer Customization Sensibility“ ein. Dieses Konstrukt besteht einerseits aus der „Einzigartigkeit der Kundenbedürfnisse“ (engl.: „uniqueness of customer needs“), andererseits aus dem „Kundenverzicht“ (engl.: „customer sacrifice“). Die Einzigartigkeit der Kundenbedürfnisse bezieht sich auf die heterogenen Anforderungen unterschiedlicher Kunden an ein Produkt. Der Kundenverzicht beschreibt die Kompromisse, die ein Kunde beim Kauf eines Standardprodukts eingeht, resultierend aus der Differenz zwischen dem Produktangebot und seinen Bedürfnissen. Wenn einer oder beide Faktoren stark ausgeprägt sind, führt das zu einer hohen Customer Customization Sensitivity. Diese ist die Basis für eine erfolgreiche Mass Customization Strategie.

Der Begriff Customer Customization Sensitivity wurde von Guilabert (2006) aufgegriffen und als „Empfänglichkeit des Kunden für angepasste Produkte“ (engl.: „customer’s susceptibility to preferring customised products/services“) definiert. Customer Customization Sensitivity wird hier nicht als eine Reaktion auf einen externen Stimulus (z.B. Produktangebot)

verstanden, sondern als eine zugrunde liegende Einstellung. Diese Einstellung kann sowohl für Individualisierung im generellen als auch nur für spezielle Produktgruppen bestehen.

2.3.2 Bedeutung von Individualisierung

Schreier (2006) untersuchte die Auswirkungen von Individualisierung auf die Zahlungsbereitschaft mit Hilfe von Konfiguratoren für unterschiedliche Produktgruppen, wie Uhren, Cover von Mobiltelefonen, T-Shirts und Schals. Dabei unterschied er zwischen vier teils am Nutzen orientierten, teils hedonistischen Arten des Kundennutzens:

Zufriedenheit mit besserer Funktionalität (engl.: „Functional Benefit“)

Die Differenz zwischen dem Angebot und den Kundenwünschen wird durch das individualisierte Produkt minimiert, d.h. der Kunde ist mit der besseren Funktionalität – im Sinne von technischer Funktion und Design – zufriedener als mit einem vergleichbaren Standardprodukt.

Einzigartigkeit (engl.: „Perceived Uniqueness“)

Zusätzlich zu dem Erwerb von funktionalen Eigenschaften, werden Produkte auch wegen ihres symbolischen Wertes gekauft. Kunden erwerben Produkte häufig um sich von anderen zu differenzieren oder sich zumindest anders zu fühlen. Durch die Individualisierung wird dieser Effekt unterstützt – individualisierte Produkte werden vermutlich eher als einzigartig wahrgenommen (siehe auch Franke und Schreier 2007).

Spaß am Individualisierungsprozess (engl.: „Process Benefit“)

Grundsätzlich werden die Zeit und der Aufwand, der für den Individualisierungsprozess aufgebracht wird, als Argument gegen individualisierte Produkte verwendet (z.B. Huffman und Kahn, 1998). Es existiert aber auch die gegensätzliche Auffassung, dass der Prozess selbst Freude bereitet (z.B. Open Source Software). Dieses Phänomen könnte den Wert des selbst individualisierten Produktes signifikant erhöhen.

Stolz auf das Ergebnis (engl.: „Pride of Authorship“)

Zusätzlich zu dem Spaß am Individualisierungsprozess (der Mehrwert es selbst zu tun), kommt noch der Effekt des Stolzes auf das Ergebnis (der Mehrwert es selbst getan zu haben). Ein extremes Beispiel dafür sind Leute, die sich selbst erstellte Puzzles anstatt qualitativ hochwertiger Poster an die Wand hängen.

Das Ergebnis einer Studie von Schreier (2006) zeigte, dass die Summe dieser vier Faktoren die Zahlungsbereitschaft (engl.: Willingness to Pay, WTP) der Kunden für individualisierte

Produkte im Verhältnis zu vergleichbaren Standardprodukten erheblich (zwischen +106% und +204%) erhöhte. Neben der erhöhten Zahlungsbereitschaft kann es zu einer erhöhten Zufriedenheit mit dem Anbieter des individualisierten Produktes und damit auch zu einer niedrigeren Wechselbereitschaft kommen.

2.3.3 Unterschiedliche Nutzertypen

In der Literatur wird in Abhängigkeit vom Ausprägungsgrad der Expertentums des Nutzers zwischen zwei Nutzertypen unterschieden: Experten („Experts“) und Novizen („Novices“). Für Kunden-Expertentum (engl.: Consumer Expertise) fehlt bis heute eine einheitliche Begriffsbestimmung.

Alba und Hutchinson (1987) betrachten Kunden-Expertentum nicht als ein eindimensionales Konstrukt, sondern sie unterscheiden fünf psychologische Dimensionen, aus denen sich Kunden-Expertentum zusammensetzt:

Kognitiver Aufwand

Wird ein Produkt häufig benutzt, sinkt der kognitive Aufwand, der für die Nutzung des Produktes oder für allfällige Produktentscheidungen nötig ist. Experten zeichnen sich aufgrund der wiederholten Nutzung durch einen niedrigen nötigen kognitiven Aufwand aus.

Kognitive Struktur

Die kognitive Struktur bestimmt, in welchem Ausmaß der Nutzer zwischen unterschiedlichen Angeboten unterscheiden kann. Tieferes oder breiteres Wissen über Produkte beeinflusst die kognitive Struktur positiv. Die Tiefe des Produktwissens äußert sich in der Fähigkeit, neben den Basiskategorien (z.B. Auto, Flugzeug, Schiff) auch differenzierte Unterscheidungen innerhalb dieser Basiskategorien treffen zu können (z.B. Sportwagen, Geländewagen, Limousine). Experten unterscheiden sich von Anfängern durch ein größeres Set an Alternativen für Produktentscheidungen und die Fähigkeit, Produkte besser differenzieren zu können.

Analysefähigkeit

Analysefähigkeit beschreibt das Vermögen, die relevante drei Schritten: Selektive Suche, Klassifizierung und Schlussfolgerung. Je stärker diese Fähigkeiten ausgeprägt sind, desto eher ist der Nutzer als Experte einzustufen.

Elaboration

Unter Elaboration wird die Fähigkeit verstanden, möglichst viele Einflussfaktoren in die Schlussfolgerung des Analyseprozesses einzubeziehen. Die Verarbeitung und Interpretation dieser Faktoren erfolgt auf der logischen, semantischen und assoziativen Ebene.

Erinnerungsvermögen

Das Erinnerungsvermögen subsumiert alle Fähigkeiten, die für das Speichern und Wiedergeben von produktrelevanten Informationen (z.B. Markenwiedererkennung) benötigt werden. Je besser das Erinnerungsvermögen ist, desto eher ist der Nutzer ein Experte.

Steigende Erfahrung mit dem Produkt führt nach Meinung der Autoren zu einer höheren Expertise, allerdings benötigt man für verschiedene produktrelevante Aufgaben unterschiedliche Arten von Expertise.

Müller (2007) kreiert den Begriff der „Kundenintegrationskompetenz“. Diese ist ein multidimensionales Konstrukt und besteht aus den Komponenten Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und Motivation. Im Gegensatz zum Ansatz von Alba und Hutchinson legt die Arbeit von Müller den Schwerpunkt nicht auf die Klassifizierung von Nutzertypen durch die Bewertung von kognitiven Faktoren wie Produktwissen und Produkterfahrung, sondern bezieht auch affektive Komponenten zur Bestimmung der Kundenintegrationskompetenz mit ein.

Besonders fortschrittliche Nutzer werden als „Lead User“ bezeichnet (von Hippel 1986). Lead User zeichnen sich zum einen dadurch aus, dass sie neue Bedürfnisse wesentlich früher als die Masse der Anwender verspüren (Trendführerschaft) und zum anderen, dass sie einen hohen Nutzen von Innovationen haben und daher oft selbst innovativ tätig werden.

2.4 Abgrenzung zwischen Produkt und Service

2.4.1 Definition Produkt und Service

Jedes Produkt kann als Kombination von Sachgut und Dienstleistung definiert werden (Kotler 2006, S.772). Ein Produkt ist dabei je nach Verhältnis von Sachgut und Dienstleistung in fünf Kategorien einteilbar:

1. Ein reines Sachgut: Das Angebot besteht aus einem rein physischen Gut (z.B. Seife). Dienstleistungen sind nicht Teil des Angebotes.

2. Ein Sachgut in Verbindung mit Dienstleistungen: Das Angebot setzt sich aus einem physischen Gut und einer oder mehreren produktbegleitenden Dienstleistungen (z.B. Automobil mit Garantie).
3. Einen Sach- und Dienstleistungszwitter: Das Angebot besteht zu gleichen Teilen aus Sachgütern und Dienstleistungen (z.B. Restaurant: Speisen und Service).
4. Eine zentrale Dienstleistung mit Hilfsgütern und –diensten: Das Angebot setzt sich aus einer zentralen Dienstleistung und zusätzlichen Hilfsdiensten bzw. Hilfsgütern zusammen. Zum Beispiel bieten Fluggesellschaften als zentrale Dienstleistung die Personenbeförderung an. Speisen, Getränke und Tickets sind begleitende Hilfsgüter.
5. Die reine Dienstleistung: Das Angebot besteht im wesentlichen nur aus einem Dienst (z.B. Psychotherapie).

Eine Dienstleistung ist nach Kotler (2006) durch die folgenden vier Eigenschaften charakterisiert:

Immaterialität

Eine Dienstleistung ist nicht materiell greifbar, kann nicht besessen werden und nicht gesehen, gefühlt, geschmeckt oder gehört werden. Diese abstrakte Eigenschaft führt bei Kunden zu Unsicherheit, die durch geeignete Maßnahmen, wie zielgerichtete Kommunikation der Dienstleistungseigenschaften, reduziert werden muss.

Integrativität

Dienstleistungen erfordern zumeist, dass sich der Kunde selbst in die Dienstleistungserstellung einbringt. Der Kunde ist dadurch einerseits Teil der Dienstleistung, andererseits kann bei der Erbringung einer Dienstleistung die Erzeugung von der Konsumierung daher meist nicht unterschieden werden (Uno-actu-Prinzip).

Qualitätsschwankungen

Die meisten Dienstleistungen werden von Personen erbracht. Durch das nur schwer vorhersehbare bzw. kontrollierbare Verhalten von Menschen ergibt sich eine große Bandbreite an Schwankungen in der wahrgenommenen Qualität der Dienstleistung.

Fehlende Lagerfähigkeit

Dienstleistungen fehlt die Lagerfähigkeit, d.h. sie können nicht auf Vorrat produziert werden. Wenn die Nachfrage der Dienstleistung über die Zeit nicht konstant ist, stehen Dienstleistungsanbieter vor gravierenden Problemen. Es leidet entweder die Qualität in Spitzenzeiten oder es müssen zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Der Begriff Service wird in dieser Arbeit ähnlich dem Begriff Dienstleistung verwendet. Der Unterschied zwischen Service und einer reinen Dienstleistung liegt darin, dass ein Service im Gegensatz zu einer reinen Dienstleistung eine geringfügige Sachgutkomponente beinhaltet (vgl. Kategorie 4 - „Zentrale Dienstleistung mit Hilfsgütern und -diensten“ am Anfang dieses Kapitels).

2.4.2 Besonderheiten von Telekommunikationsservices

Ganzheitlich betrachtet stellt ein Telekommunikationsservice eine Mischform von Sachgut, technischer Dienstleistung und persönlichem Kontakt dar. Ein Beispiel dafür ist Telefonie: Das Endgerät (Mobiltelefon, Festnetztelefon) ist das Sachgut, die Übertragung der Sprache ist die technische Dienstleistung, der persönliche Kontakt entsteht beim Besuch einer Verkaufsstelle bzw. beim Anruf bei der Telefonhotline.

Telekommunikationsservices können auch als „Technologiebasierende Selbstbedienungsdienste“ (engl.: „Technology-based Self Services“, Dabholkar 1996) klassifiziert werden. Im Gegensatz zu klassischen Dienstleistungen findet die Interaktion des Kunden nicht vorrangig mit einer Person statt, sondern mit einem technischen Gerät, wie z.B. einem Telefon oder einem Computer. Der intensive Einsatz von Technologie bedingt weitere Besonderheiten von Telekommunikationsservices gegenüber herkömmlichen Dienstleistungen (Magnusson 2003, vgl. Kapitel 2.4.1): Dienstleistungen können normalerweise keinen Vorteil aus Skaleneffekten ziehen. Telekommunikationsservices basieren im Gegensatz dazu auf immensen Infrastrukturinvestitionen, die ohne Ausnutzung des Skaleneffektes durch oftmalige Erbringung des Dienstes nicht vertretbar wären. Eine weitere Eigenschaft von klassischen Dienstleistungen ist, dass sie nicht gespeichert werden können und daher gleichzeitig erbracht und konsumiert werden. Telekommunikationsservices hingegen werden durch Software implementiert und können dadurch gespeichert und beliebig oft reproduziert werden. Die Qualitätsschwankungen bei der Reproduktion von Telekommunikationsservices sind wesentlich geringer als bei klassischen Dienstleistungen, da ein Großteil des Services von technischen Einrichtungen erbracht wird.

Ein Vorschlag für die Kategorisierung von Telekommunikationsdiensten ist in Anlehnung an Magnusson (2003) in Abbildung 4 dargestellt:

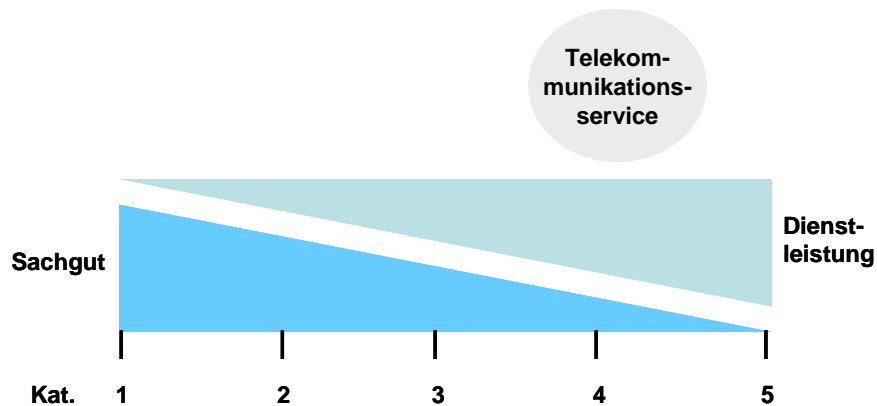


Abbildung 4 - Kategorisierung Telekommunikationsservice (Quelle: eigene Darstellung)

Bei Telekommunikationsservices dominiert der Dienstleistungsanteil gegenüber dem Sachgutanteil deutlich. Nach der Kategorisierung von Kotler (2006) würde ein Telekommunikationsservice in die Kategorie 4 – „Zentrale Dienstleistung mit Hilfsgütern und -diensten“ fallen (vgl. Kapitel 2.4.1).

2.4.3 Besondere Herausforderungen bei der Individualisierung von Dienstleistungen

In der Literatur werden vorwiegend Individualisierungsansätze für Produkte diskutiert. Dabei werden Produkte vorwiegend als Sachgüter verstanden. Wie schon in Kapitel 2.4.1 diskutiert, bestehen Produkte meistens aus einem Sachgut- und einem Dienstleistungsanteil. Für Telekommunikationsservices ist der Dienstleistungsanteil dominant (siehe Kapitel 2.4.2).

Viele Arbeiten sehen Mass Customization als Konzept an, das sowohl für Sachgüter, als auch für Dienstleistungen anwendbar ist (z.B. Pine 1993, Hart 1995). Kaplan und Haenlein (2006) betrachten Mass Customization als Konzept, das sehr wohl auf Sachgüter, aber nicht auf Dienstleistungen angewandt werden kann. Ihre Argumentation für diese Sichtweise basiert auf der Annahme, dass jede Dienstleistung per se bereits individualisiert ist, da der Kunde durch die Integrativität und die fehlende Lagerfähigkeit von Dienstleistungen (vgl. Kapitel 2.4.1) immer Teil des Erstellprozesses und damit auch „Co-Produzent“ der Dienstleistung ist. Sie sehen Mass Customization im Dienstleistungsbereich eher als Modularisierung (engl.: „Modulization“) an, bei der der Fokus nicht auf der Individualisierung von günstigen Massenprodukten, sondern auf der Lieferung von individualisierten Dienstleistungen zu niedrigeren Kosten liegt.

Peters und Saidin (2000) weisen einer Anwendung des Mass Customization Ansatzes auf Dienstleistungen (engl.: „Service Customization“) sogar höhere Wertschöpfungsmöglichkeiten als der Mass Customization von materiellen Produkten zu: „Unlike a product-manufacturing and product-supply setting where it is necessary to piece together physical components, in the services setting mass customization is indeed easier. Instead of transporting physical parts and assemblies, it is people, knowledge, and capabilities that are to be moved around, and this is facilitated by the new IT driven communications technologies“.

Meier und Piller (2001) beschreiben die Übertragung und Weiterentwicklung der Prinzipien von Mass Customization im Sachgutbereich auf den Servicebereich. In Abhängigkeit von der Bedeutung der Dienstleistung aus Kundensicht und der Digitalisierbarkeit der Leistungserstellung unterscheiden sie vier verschiedene Individualisierungsstrategien für Dienstleistungen (siehe Abbildung 5).

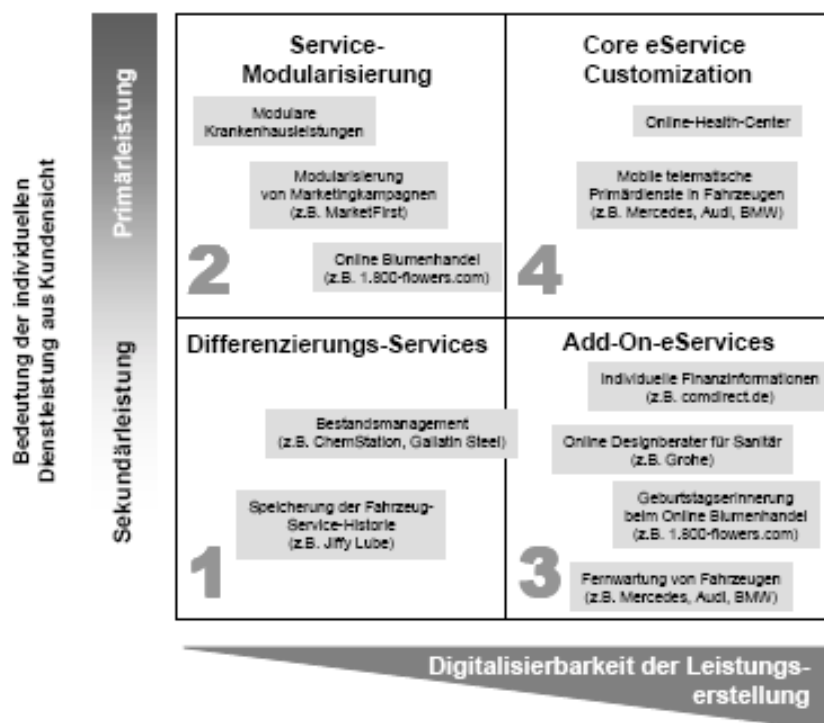


Abbildung 5 - Individualisierungsstrategien für Dienstleistungen (Meier und Piller 2001)

Differenzierungs-Services

Bei Sekundärdienstleistungen mit einer sehr geringen Digitalisierbarkeit soll versucht werden, die Dienstleistung in den Vordergrund der Wahrnehmung des Kunden, indem von der Primärdienstleistung getrennt wird und dem Kunden zur Individualisierung angeboten wird.

Service-Modularisierung

Die Primärdienstleistung wird modularisiert und zu individuellen Leistungsbündeln kombiniert. Die Modularisierung kann dabei in unterschiedlichen Tiefen erfolgen. Peters und Saidin (2000) führten dazu Begriffe aus der Chemie – Atome, Elemente und Moleküle – ein.

Add-on-eServices

Durch die technische Entwicklung im IT Bereich ist es möglich geworden, individuelle Sekundärdienste günstig anzubieten. Interessant sind diese Zusatzdienste speziell für Industriebereiche, in denen Differenzierung über die Primärdienstleistung oder das Primärprodukt schwierig zu erzielen ist.

Core e-Services

Bei den Core e-Services handelt es sich um digitalisierbare Primärdienstleistungen in Form komplexer Beratungs- und Informationsleistungen. Durch den hohen Externalisierungsgrad (Übertragung von Wertschöpfung auf den Kunden) kommt es zu einer intensiven Einbindung des Kunden und in Folge zu einem verstärkten „log-on“ des Kunden.

Ein Telekommunikationsdienst ist eine Primärdienstleistung und ist bis auf das Endgerät vollständig digitalisierbar. Daher kann der Telekommunikationsdienst der Kategorie „Core e-Services“ zugeordnet werden.

2.5 Forschungslücke

Aus der Zielsetzung dieser Arbeit (vgl. Kapitel 1.2) und den vorliegenden Forschungsergebnissen (siehe Kapitel 2) ergeben sich folgende Forschungsfragen, die in dieser Arbeit beantwortet werden sollen:

F1) Welche Art von Services wollen Kunden individualisieren?

F2) Warum wollen Kunden individualisierte Services?

F3) Wie muss Individualisierung im Servicebereich für unterschiedliche Benutzertypen ausgestaltet sein um erfolgreich zu sein?

F4) Welche Bedeutung hat Individualisierung im Bereich von Services?

3 Methodik

Dieses Kapitel beschreibt die Methodik nach der die zugrundeliegende Analyse der vorliegenden Arbeit durchgeführt wurde. Zuerst wird kurz auf die Geschichte und die aktuelle Situation der Telekommunikationsbranche eingegangen. Danach werden das Erhebungsverfahren und das Erhebungsinstrument beschrieben. Zuletzt wird noch die Methode der Datenanalyse, die Grounded Theory, in groben Zügen erläutert.

3.1 Untersuchungsfeld – die Telekommunikationsbranche

Die in Kapitel 2 aufgestellten Forschungsfragen werden anhand der Telekommunikationsbranche untersucht. Die Telekommunikationsindustrie hat über viele Jahre nur einen Dienst angeboten, die Sprachtelefonie über das Festnetz. Seit den 1980'er Jahren sind mit dem Erwachen des Internets Datendienste hinzugekommen. Seit Mitte der 1990'er Jahre wurde die Kommunikation durch die Einführung von Mobiltelefonie für die breite Masse mobil. Seit einigen Jahren sind auch mobile Datendienste (UMTS, HSDPA, etc.) Teil des Angebotes von Telekommunikationsanbietern. Die Märkte für diese klassischen Sprach- und Dienste werden aber zunehmend umkämpfter. Aufgrund dieser Tatsache befindet sich die Telekommunikationsindustrie derzeit in einer strategischen Umorientierung. Neben den klassischen unternehmerischen Maßnahmen wie Kostenreduktion und Fokussierung auf effizientere Produktion wird auch versucht, neue Märkte zu betreten und zu erobern. Ein sehr vielversprechender Markt ist die multimediale Unterhaltungsindustrie, dessen prominenteste Dienste digitales Fernsehen und online Videotheken sind. In dieser Arbeit sollen alle angebotenen Kommunikations- Informations- und Unterhaltungsdienste beleuchtet werden. Detaillierte Informationen zum Term „Telekommunikationsdienst“ sind in Kapitel 2.4.3 zu finden.

3.2 Methode zur Datenanalyse

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen Erkenntnisgewinn über mögliche Einflussfaktoren auf die Individualisierung von Telekommunikationsservices im speziellen und auf die Individualisierung von Dienstleistungen im allgemeinen zu erlangen.

Da speziell zu dem Thema individualisierte Dienstleistungen Ergebnisse von empirischen Untersuchungen kaum vorhanden sind, schien ein explorativer Ansatz sinnvoll. Der Forschungsprozess wurde dabei an eine spezielle Methode der qualitativen Sozialforschung, der Grounded Theory nach Glaser und Strauss (1967) angelehnt. Die in dieser Untersuchung

gewählte Variante der Grounded Theory folgt dem Ansatz von Strauss (Strauss und Corbin 1996), der im Vergleich zu Glasers Ansatz fundierter ist (Strübing 2004).

Die Grounded Theory wird ins Deutsche als „gegenstandsverankerte“ oder „gegenstandsbezogene“ Theorie (Mayring 2007) übersetzt. Strauss und Corbin (1996) definieren die Methode folgendermaßen: *„Die Grounded Theory ist eine qualitative Forschungsmethode bzw. Methodologie, die eine systematische Reihe von Verfahren benutzt, um eine induktiv abgeleitete, gegenstandsverankerte Theorie über ein Phänomen zu entwickeln.“*. Im Gegensatz zu traditionellen Untersuchungsmethoden folgt die Grounded Theory nicht einer fixen, sequentiellen Abfolge von Analyseschritten, in welcher „Planung, Datenerhebung, Datenanalyse und Theoriebildung getrennte Arbeitsphasen darstellen“ (Strübing 2004). Vielmehr wird ständig zwischen Handeln (Datenerhebung) und Reflexion (Datenanalyse, Kategorienbildung und Theorienbildung) gewechselt. Nach jeder Datenerhebung werden die Daten sofort analysiert und kodiert und dienen als Basis für die nächsten Datenerhebungsschritte. Dieser iterativ-zyklische Erkenntnisprozess der Grounded Theory lässt sich nur schwer in einer nachvollziehbaren Form darstellen. Im Folgenden wird versucht, der Leserlichkeit und Verständlichkeit des Prozesses beizukommen, indem die Prozesse der Datenerhebung, Datenkodierung und Datenauswertung getrennt angeführt werden. Trotzdem ist zu beachten, dass die nachfolgend chronologisch beschriebenen Forschungsschritte nicht aufeinander aufbauend stattfanden, sondern laufend zwischen den einzelnen Schritten hin- und hergewechselt wurde.

3.2.1 Datenerhebung

Im Zeitraum von Mai 2008 bis Juni 2008 wurden 18 Interviews mit Hilfe eines semistrukturierten Interviewleitfadens (siehe Anhang 0) durchgeführt. Der Interviewleitfaden ist in mehrere Sektionen gegliedert. Der erste Abschnitt behandelt das Produktwissen und die Produkterfahrung des Interviewpartners. Im zweiten Abschnitt liegt der Schwerpunkt auf den Individualisierungswünschen des Interviewpartners und den Ausgestaltungsmöglichkeiten des Toolkits. Der abschließende dritte Abschnitt konzentriert sich auf die Motive und die Bedeutung der Individualisierung für den Interviewpartner.

Alle Interviews erfolgten persönlich und wurden per Diktiergerät aufgezeichnet. Die Dauer der Interviews variierte zwischen 23 und 52 Minuten, im Durchschnitt dauerte ein Interview 33 Minuten. Detaillierte Daten dazu sind in Anhang 0 zu finden. Es wurde während der Interviews darauf Wert gelegt, dass die Interviews narrativ gehalten wurden, das heißt der

Erzählfluss des Interviewpartners sollte nicht unterbrochen werden – der Interviewleitfaden diente nur zur Orientierung während des Interviews.

Im Anschluss wurden die Interviews transkribiert und als Datensätze im Word-Format abgelegt. Die gesamten transkribierten Interviews umfassten 148 Seiten bzw. 7.059 Zeilen, im Durchschnitt umfasste ein transkribiertes Interview 8,2 Seiten bzw. 392 Zeilen. Detaillierte Daten dazu sind in Anhang 0 ersichtlich.

3.2.2 Datenkodierung

Die Kodierung erfolgt in der Grounded Theory in drei hintereinander durchzuführenden Schritten: dem offenen, dem axialen und dem selektiven Kodieren.

Offenes Kodieren

Ziel der offenen Kodierung ist das Entdecken von Kategorien und Subkategorien. Das Datenmaterial wird durchsucht und mit Hilfe von Kodenotizen „aufgebrochen“. Diese Kodenotizen werden benutzt um Textstellen zu Subkategorien später auch Kategorien zu verdichten.

Axiales Kodieren

Ziel der axialen Kodierung ist das in Beziehung setzen von Kategorien und Subkategorien. Offenes Kodieren bricht die Daten auf und erlaubt es, Kategorien und deren dimensionale Ausprägung zu identifizieren. Axiales Kodieren fügt diese Daten auf neue Art wieder zusammen, indem Verbindungen zwischen einer Subkategorie und ihren Subkategorien ermittelt werden.

Selektives Kodieren

Ziel des selektiven Kodierens ist das Integrieren der Kategorien und Subkategorien. Dabei gilt es aus der Fülle an Kategorien und Subkategorien einen „roten Faden“ zu finden, entlang dessen die Theorie entwickelt. Der Ablauf des Kodierens ist sehr ähnlich dem axialen Kodieren, er findet nur auf einer abstrakteren Ebene statt.

Wie schon oben beschrieben, wechselten sich die Prozessschritte Datenerhebung, Datenkodierung und Kategorienbildung laufend ab. Das finale Ergebnis der Kodierung und Kategorienbildung ist in einer Übersicht in Abbildung 6 dargestellt.

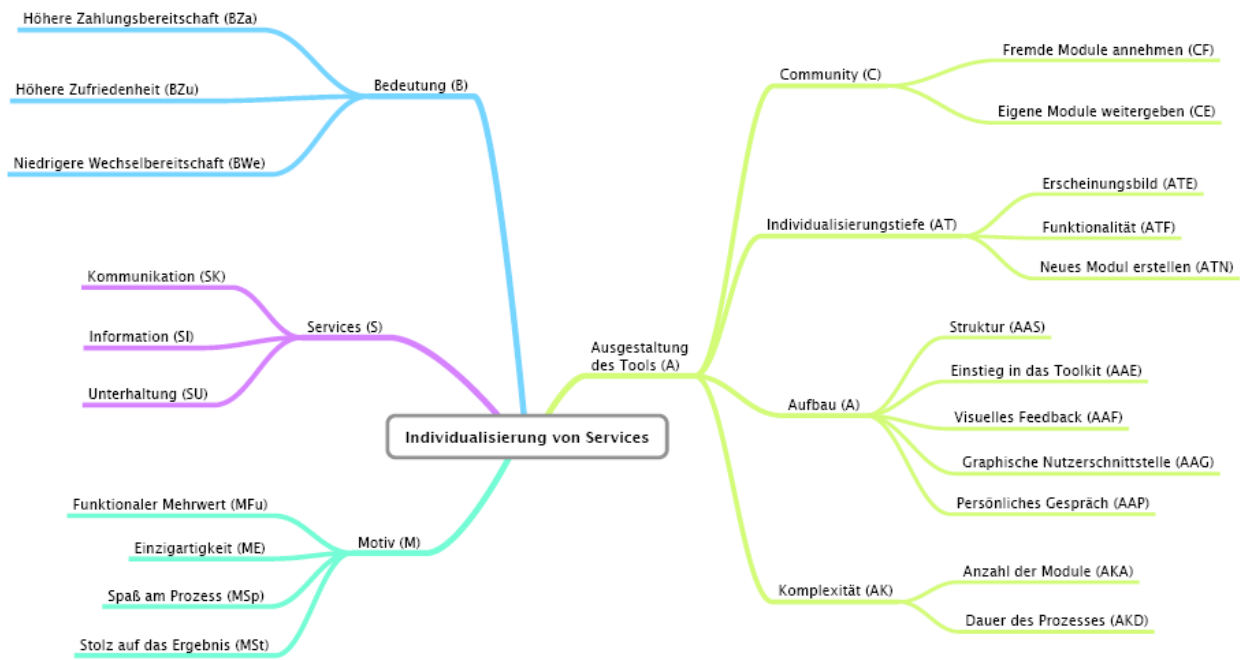


Abbildung 6 - Kodierung und Kategorisierung (Quelle: eigene Darstellung)

Die transkribierten Interviews wurden mit Hilfe der offenen und der axialen Kodierung (Details siehe oben) in Kategorien und Subkategorien „aufgebrochen“. Die in Abbildung 6 dargestellten Kategorien und Subkategorien sind das finale Ergebnis mehrerer Kodierungsdurchläufe. Die Buchstabenkombinationen in Klammer (z.B. „BZa“) stellen die hierarchische Kodierung einzelner Textstellen dar. In diesem Fall steht „B“ für die Kategorie „Bedeutung“ und „BZa“ für die Subkategorie „Höhere Zahlungsbereitschaft“ innerhalb der Kategorie „Bedeutung“. Zur selektiven Kodierung und damit auch zur Bildung der Propositionen wurden die Daten je nach Betrachtungswinkel zusätzlich in unterschiedlichen Datensätzen abgespeichert um den Blick auf unterschiedliche Aspekte zu vereinfachen.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die nach der in Kapitel 3 beschriebenen Methode gewonnenen Ergebnisse dargestellt und erläutert. Die daraus gewonnen Erkenntnisse werden schließlich in Propositionen formuliert.

4.1 Analyse der Datenbasis

4.1.1 Beschreibung der Datenbasis

Im Zeitraum von Mai 2008 bis Juni 2008 wurden 18 Interviews mit einem Personenkreis durchgeführt, der sowohl Experten als auch Novizen in Bezug auf den Konsum von Telekommunikationsservices umfassen sollte. Die Daten der befragten Personen sind Tabelle 2 zu entnehmen. Um die Anonymität der Interviewpartner zu wahren, werden sie in Folge nicht mit dem eigenen Namen, sondern mit einem eindeutigen Identifizierungszeichen (I01 ... I18) referenziert.

ID	Alter	Geschlecht	Beruf	Datum
I01	41	männlich	Concierge	04.Mai 2008
I02	38	weiblich	Leiterin von Postgradualen Lehrgängen	05.Mai 2008
I03	34	weiblich	Systemischer Coach	06.Mai 2008
I04	34	weiblich	Physiotherapeutin	07.Mai 2008
I05	32	männlich	Innovationsmanager	21.Mai 2008
I06	36	männlich	Softwareentwickler	23.Mai 2008
I07	37	männlich	Technischer Projektmanager	23.Mai 2008
I08	43	männlich	Multimedia Produktmanager	25.Mai 2008
I09	45	männlich	Innovationsmanager	27.Mai 2008
I10	58	weiblich	Verwaltungsbeamtin	28.Mai 2008
I11	52	männlich	PR Manager	08.Jun 2008
I12	36	männlich	Presales Manager	14.Jun 2008
I13	26	weiblich	Kindergartenpädagogin	15.Jun 2008
I14	42	männlich	Multimedia Projektmanager	21.Jun 2008
I15	45	männlich	Personalberater und -coach	24.Jun 2008
I16	36	männlich	IT Manager	25.Jun 2008
I17	43	männlich	Multimedia Produktmanager	28.Jun 2008
I18	27	männlich	User Interface Experte	30.Jun 2008

Tabelle 2 - Liste der Interviewpartner

Die Interviewpartner wurden nach ihrer Interessenslage in Bezug auf Telekommunikationsservices ausgewählt. Um eine möglichst heterogene Spanne an

unterschiedlichen Bedürfnissen untersuchen zu können, wurde besonders zu Beginn der Interviewserie versucht, Personen zu befragen, die kein augenscheinliches Interesse an Telekommunikationsservices zeigen. Gegen Ende der Interviewreihe wurde der Schwerpunkt eher auf Personen gelegt, die sich privat und teilweise auch beruflich mit Telekommunikationsservices beschäftigen. Nachdem die Interviews laufend analysiert und kategorisiert wurden, wurde am Ende der Interviewserie der Schwerpunkt auf die Verdichtung der Kategorien gelegt.

Der Mittelwert des Alters der Interviewpartner lag bei 39,2 Jahren mit einer Standardabweichung von 7,9 Jahren. Es wurden 5 Frauen (28%) und 13 Männer (72%) befragt.

4.1.2 Unterscheidung der einzelnen Benutzertypen

In Anlehnung an die bestehende Literatur (Alba und Hutchison 1987, vgl. Kapitel 2.3.3) wurde eine zweidimensionale Kategorisierung der Nutzertypen in Bezug auf Konsum-Expertentum angewandt. Die erste Dimension spiegelt das Produktwissen wider und wurde in den Interviews durch Fragen zu der Angebotspalette der Telekommunikationsanbieter abgefragt. Laut Alba und Hutchison (1987) beeinflusst die Breite und Tiefe des Produktwissens die kognitive Struktur positiv. Daher trägt großes Produktwissen und die damit auch höhere Differenzierungsfähigkeit zum Konsum-Expertentum bei. Die zweite Dimension spiegelt die Produkterfahrung wider und wurde in den Interviews durch Fragen zur Nutzungsintensität der einzelnen Services behandelt. Laut Alba und Hutchison (1987) sinkt mit steigender Produkterfahrung der kognitive Aufwand. Ein niedriger kognitiver Aufwand trägt wiederum zum Konsum-Expertentum bei. Die beiden Dimensionen, die aus dem Modell von Alba und Hutchison (1987) nicht übernommen wurden, sind Analysefähigkeit und Elaboration. Diese sind sehr stark an Produktentscheidungsprozesse gebunden, die für die vorliegende Arbeit nicht relevant sind.

Für die Dimension Produktwissen wurde für jedes Service, das zu Beginn des Interviews auf die Frage „Welche Telekommunikationsservices kennen Sie?“ genannt wurde, 2 Punkte vergeben. Für jedes später genannte Service wurde 1 Punkt vergeben. Für die Dimension Produkterfahrung wurden in Abhängigkeit von der Nutzungshäufigkeit der einzelnen Services Punkte vergeben: 1 Punkt für seltene Nutzung (wöchentlich oder seltener), 2 Punkte für moderate Nutzung (mehrmals wöchentlich), 3 Punkte für regelmäßige Nutzung (täglich) und 4 Punkte für häufige Nutzung (mehrmals täglich). Die Ergebnisse sind in Tabelle 3 und in Abbildung 7 zu sehen.

	I01	I02	I03	I04	I05	I06	I07	I08	I09	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18
Produktwissen	20	12	13	12	18	22	14	12	24	11	20	14	9	12	10	10	18	19
Produkterfahrung	22	18	14	15	20	22	19	13	25	17	23	16	10	14	11	15	21	26

Tabelle 3 - Produktwissen und Produkterfahrung der Interviewpartner

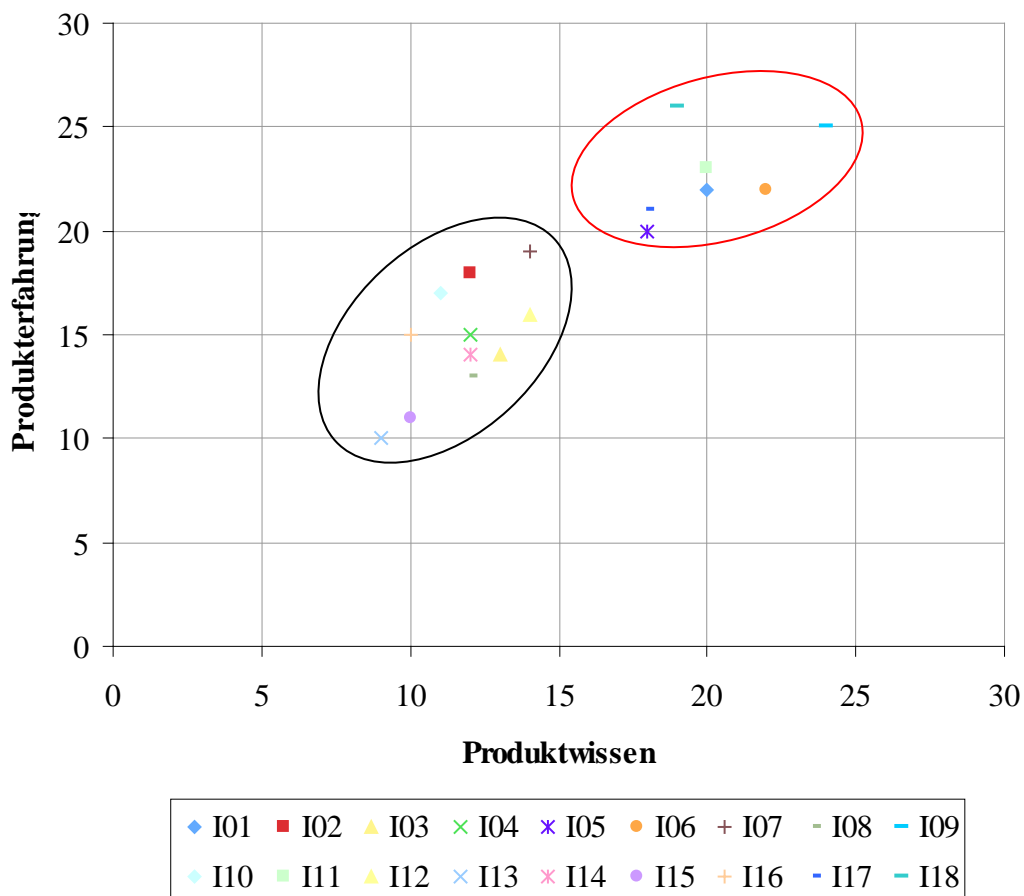


Abbildung 7 - Produktwissen und Produkterfahrung der Interviewpartner (Quelle: eigene Darstellung)

Um die Unterscheidung zwischen Experten und Novizen in Bezug auf Konsum-Expertentum treffen zu können, wurden zuerst die Mittelwerte der beiden Dimensionen berechnet. Für Produktwissen errechnete sich ein Mittelwert von 15,0 Punkten, für Produkterfahrung errechneten sich 17,8 Punkte. Die Kategorisierung in Experten und Novizen erfolgte durch Vergleich der jeweiligen Punktezahlen mit diesen Mittelwerten. Alle Personen, die eine geringere Punktzahl als der Mittelwert aufwiesen, wurden der Kategorie Novize zugeordnet. Alle Personen, die eine höhere Punktzahl als der Mittelwert aufwiesen, wurden der

Kategorie Experte zugeordnet. Die Personen I01, I05, I06, I09, I11, I17 und I18 stellten sich als Experten heraus, die Personen I02, I03, I04, I07, I08, I10, I12, I13, I14, I15 und I16 stellten sich als Novizen heraus. Damit sind die Novizen mit 11 Personen bzw. 61% stärker vertreten als die Experten mit 7 Personen bzw. 39%. Aus Abbildung 7 lässt sich auch entnehmen, dass sowohl die Novizen als auch die Experten in Clustern gruppiert sind. Sowohl in Tabelle 3 als auch in Abbildung 7 sind die Experten rot, die Novizen schwarz gekennzeichnet.

4.2 Analyse der Services mit Individualisierungspotential

4.2.1 Beschreibung der Services

In diesem Kapitel werden die Services aufgelistet, die aus Sicht der Interviewpartner Individualisierungspotential aufweisen. Die Auflistung erfolgt innerhalb der Servicekategorien Kommunikation (SK), Information (SI) und Unterhaltung (SU). Die Identifikationsnummer nach dem Servicenamen zeigt an, von welchem Interviewpartner der Servicevorschlag genannt wurde:

Servicekategorie „Kommunikation“ (SK)

- **SK01: Design des Mobiltelefons (I01)**
Individuelle Oberflächengestaltung des Mobiltelefons
- **SK02: Mobiltelefonie: Pauschale mit Wahlland (I02)**
Flatrate für Mobiltelefonie für Telefonate innerhalb Österreichs inkl. einem Wahlland
- **SK03: Mobiltelefonie: Individueller Terminplan (I03)**
Individueller Terminplan, der die Termine für jede Woche zur selben Zeit vorschlägt. Die Termine müssen auch zu nicht runden Zeiten (z.B. 8:45) beginnen können.
- **SK04: Mobiltelefonie: Features konfigurierbar (I04)**
Löschen von allen Funktionen, die nicht benötigt werden.
- **SK05: Eine Nummer für alles (I06)**
Erreichbarkeit unter einer Nummer unabhängig vom Kommunikationsmedium, wie z.B. Festnetztelefon, Mobiltelefon, Skype oder Yahoo.
- **SK06: Mobiltelefonie: Zentrales Adressbuch mit selektiver Synchronisation (I08)**
Getrennte Synchronisation von Kalender und Adressbuch in Abhängigkeit vom Kontext (beruflich, privat).
- **SK07: Mobiltelefonie: SMS Vorlagen (I08)**
Individualisierte SMS Vorlagen für unterschiedliche Anlässe

- **SK08: Mobiltelefonie: Lokale Wetterinfos (I08)**
Einblenden von lokalen Wetterinfos ohne Einbeziehung eines Internetbrowsers
- **SK09: Mobiltelefonie: Mehr Services und Gadgets (I09)**
Ein Mobiltelefon, auf dem man sehr schnell neue Services und Gadgets downloaden und ausprobieren kann (ähnlich dem iPhone)
- **SK10: Zentrales Telefonbuch (I11)**
Ein zentrales Telefonbuch, auf das unabhängig vom Kommunikationsmedium, wie z.B. Festnetz, Mobiltelefon oder Internet, zugegriffen werden kann.
- **SK11: Mobiltelefonie, Festnetz: Features konfigurierbar (I11)**
Löschen von allen Funktionen, die nicht benötigt werden.
- **SK12: Individuelle SIP Telefonie Applikation (I12)**
Eine personalisierte Applikation am PC, über die telefoniert wird und Daten ausgetauscht werden können. Die Funktionalitäten müssen individualisierbar sein.
- **SK13: Mobiltelefonie: Konfigurator für Mobiltelefon (I13)**
Zusammenstellen eines persönlichen Mobiltelefons aus einzelnen funktionalen Modulen und Designelementen.
- **SK14: Zentrales Adressbuch (I14)**
Ein zentrales Adressbuch, auf das sowohl vom Festnetz als auch vom Mobiltelefon zugegriffen werden kann.
- **SK15: Mobiltelefonie: Super Universal Mobiltelefon (I14)**
Ein Mobiltelefon, dessen Funktionalitäten konfigurierbar sind. Die einzelnen Funktionalitäten sollen denen von Spezialgeräten (z.B. Digitalkameras) in nichts nachstehen.
- **SK16: Mobiltelefonie: Features konfigurierbar (I15)**
Löschen von allen Funktionen, die nicht benötigt werden.
- **SK17: Mobiltelefonie: Einstiegsschirm konfigurierbar (I17)**
Der Einstiegsschirm soll entsprechend der eigenen Vorstellung von Logik frei mit Applikationen belegbar sein.
- **SK18: Mobiltelefonie: Zentrales Adressbuch (I17)**
Ein zentrales Adressbuch, auf das sowohl vom Festnetz als auch vom Mobiltelefon zugegriffen werden kann.
- **SK19: Mobiltelefonie: Handyportal konfigurierbar (I18)**
Der Einstiegsschirm soll eine standardisierte Schnittstelle aufweisen, über die eine individuelle Selektion von Widgets installiert werden kann.

Servicekategorie „Information“ (SI)

- **SI01: Oberflächengestaltung von Laptops (I02)**
Individuelle Farbwahl bei Laptops.
- **SI02: Internet: Suche (I04)**
Hierarchische Suche: Zuerst grob nach einem Begriff suchen, danach zusätzliche Einschränkung durch weitere Suchbegriffe.
- **SI03: Internet: Lokale Suche (I05)**
Lokale Suche in Abhängigkeit vom derzeitigen Standort.
- **SI04: Internet: Nachrichtenportal (I06)**
Individuelles Portal, das spezifische Informationen aggregiert (persönliche Tageszeitung).
- **SI05: Internet: Infoportal mit alternativer Eingabemöglichkeit (I07)**
Informationsportal, das durch ein natürliches Interface, z.B. durch Gesten oder Sprache gesteuert wird.
- **SI06: Internet: Infoportal (I08)**
Persönliche Startseite mit Bookmarks, auf die von überall zugegriffen werden kann und spezifischer Aggregation von unterschiedlichen Information (Wetter, Börsenkurse, etc.)
- **SI07: Internet: Heimnetzwerk (I08)**
Vernetzung aller IT Geräte zu Hause. Damit kann vom Wohnzimmer gedruckt und am Fernseher gearbeitet werden.
- **SI08: Internet: Heimnetzwerk (I09)**
Vernetzung aller IT Geräte zu Hause. Damit ist der Zugriff für die ganze Familie gewährleistet.
- **SI09: Internet: Programme und Daten zentral, Einstieg personalisiert (I11)**
Sowohl Programme als auch Daten sind zentral im Internet abgelegt, der Zugriff erfolgt für alle Familienmitglieder individualisiert.
- **SI10: Internet: Individueller Email Client (I13)**
Der Standard Email Client soll an den persönlichen Arbeitsstil und an den persönlichen Geschmack angepasst werden können.
- **SI11: Internet: Blog (I18)**
Es soll die Möglichkeit geboten werden, einen privaten Blog mit einer extrem hohen Individualisierungstiefe zu erstellen.
- **SI12: Internet: Email Vorlagen (I18)**
Es soll die Möglichkeit geboten werden, sehr individuelle Vorlagen für Emails zu erstellen.

Servicekategorie „Unterhaltung“ (SU)

- **SU01: Fernsehen: Video on Demand (I01)**
Jeder Film soll zu jeder Zeit verfügbar sein (Online Videothek).
- **SU02: Fernsehen: Programmvorschläge (I02)**
Der Fernseher macht entweder nach Eingabe eines Genres oder a la Amazon Vorschläge zum aktuellen Fernsehprogramm.
- **SU03: Fernsehen: Video on Demand mit Suchfunktion (I04)**
Es kann in einer Online Videothek nach passenden Inhalten gesucht werden. Diese Inhalte können jederzeit abgerufen werden.
- **SU04: Fernsehen: Eigener Fernsehkanal (I04)**
Ein eigener Fernsehkanal, der sich auf Basis eines Genres (z.B. Liebeskomödien, Actionfilme) aus dem aktuellen Fernsehprogramm aller verfügbaren Sender die passenden Inhalte zusammen stellt.
- **SU05: Fernsehen: Video on Demand mit Suchfunktion (I05)**
Es kann in einer Online Videothek nach passenden Inhalten gesucht werden. Diese Inhalte können jederzeit abgerufen werden.
- **SU06: Fernsehen: Video on Demand (I06)**
Selektives Fernsehen auf Abruf ohne Werbeunterbrechung.
- **SU07: Fernsehen: Heimnetzwerk (I09)**
Verteilen von multimedialen Inhalten (Fernsehen, Videos, Musik, etc.) im gesamten Haushalt. Damit ist der Zugriff für die ganze Familie gewährleistet.
- **SU08: Fernsehen: Netzseitige Speicherung von multimedialen Inhalten (I09)**
Speicherung von selbstproduzierten oder aufgenommenen Filmen im Netz. Damit wird die lokale Speicherplatte entlastet.
- **SU09: Fernsehen: Individueller EPG (I10)**
Eine Elektronische Programmzeitschrift (EPG), bei der die Reihenfolge der angezeigten Sender nach persönlichen Vorlieben konfiguriert werden kann.
- **SU10: Fernsehen: Live EPG mit individueller Reihenfolge der Programme (I11)**
Eine Elektronische Programmzeitschrift (EPG) mit Live Bildern, bei der die Reihenfolge der angezeigten Sender nach persönlichen Vorlieben konfiguriert werden kann.
- **SU11: Fernsehen: Themensuche (I11)**
Volltextsuche nach Themengebieten. Dabei darf die Einschränkung durch die Suche nicht zu radikal ausfallen.

- **SU12: Fernsehen: Video on Demand mit Internetverknüpfung (I12)**
Die Inhalte einer Online Videothek werden am Fernseher dargestellt, parallel dazu sind Informationen zum Film (z.B. EPG oder Filmkritiken) über den PC abrufbar.
- **SU13: Fernsehen: Virtueller persönlicher Fernsehkanal (I14)**
Der Fernseher lernt anhand der Fernsehgewohnheiten den Nutzer kennen und schlägt ihm auf Basis dieser Information die Inhalte für einen persönlichen Fernsehkanal vor.
- **SU14: Fernsehen: Universelle Nutzerschnittstelle (I16)**
Die gesamte Nutzerschnittstelle – sowohl das Graphische User Interface als auch die Funktionalität der Fernbedienung – sind zentral gespeichert und bleiben bei einem allfälligen Gerätewechsel erhalten.
- **SU15: Fernsehen: Live Vorschläge auf Kanalbasis (I16)**
Der Fernseher schlägt auf Basis der aktuellen Fernsehgewohnheiten anderer Seher einen Kanalwechsel vor.
- **SU16: Fernsehen: Personalisiertes Einstiegsportal mit Filmvorschlägen (I17)**
Eine personalisierte Startseite, die aktuelle Filme in einem vorher definierten Themenbereich vorschlägt.
- **SU17: Fernsehen: Video on Demand am Fernseher und PC (I18)**
Die Inhalte einer Online Videothek werden sowohl am Fernseher als auch am PC dargestellt.

4.2.2 Analyse der Services

In diesem Kapitel sollen die in Kapitel 4.2.1 beschriebenen Service analysiert und die Verteilung auf unterschiedliche Kategorien untersucht werden.

Verteilung innerhalb der Servicekategorien

Die Verteilung der Services mit Individualisierungspotential auf die in Kapitel 4.2.1 eingeführten Kategorien ist Tabelle 4 zu entnehmen.

Servicekategorie	Services	
	Anzahl	%
Kommunikation	19	40%
Information	12	25%
Unterhaltung	17	35%
GESAMT	48	100%

Tabelle 4 - Anzahl Services pro Kategorie

Es zeigt sich, dass das Individualisierungspotential von klassischen Kommunikationsdiensten dem Individualisierungspotential von Unterhaltungsdiensten in nichts nachsteht. Lediglich die Informationsdienste sind in den erhobenen Services etwas unterdurchschnittlich vertreten.

Proposition 1: Services mit Individualisierungspotential sind in den Servicekategorien „Kommunikation“ und „Unterhaltung“ eher zu finden als in der Servicekategorie „Information“

Sachgut vs. Dienstleistung

Wie schon in Kapitel 2.4.2 beschrieben, setzen sich klassische Telekommunikationsservices aus einer dominanten Dienstleistungskomponente und einer geringfügigen Sachgutkomponente zusammen. Die oben beschriebenen Services entsprechen bis auf wenige Ausnahmen dieser Definition. Die Ausnahmen sind Services von I01, I13 und I14, die alle die Konfiguration eines Mobiltelefons im Kern haben und das Service „SI01: Oberflächengestaltung des Laptops“ von I02. Bei diesen vier Services handelt es sich nicht um Services im klassischen Sinne, sondern um reine Sachgüter. Eine Übersicht ist in Tabelle 5 dargestellt.

Servicekategorie	Sachgut		Dienstleistung	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Kommunikation	3	75%	16	34%
Information	1	25%	11	28%
Unterhaltung	0	0%	17	38%
GESAMT	4	100%	44	100%

Tabelle 5 - Schwerpunkt Sachgut- bzw. Dienstleistungskomponente

Services mit Individualisierungspotential in Abhängigkeit von Nutzertyp

Wie in Kapitel 4.1.2 ausgeführt wurde, hat sich herausgestellt, dass über 60% der Interviewpartner Novizen sind. Hier soll untersucht werden, ob sich diese Mehrheit an Novizen in der Anzahl der eingebrachten Services widerspiegelt. Eine Übersicht dazu ist in Tabelle 6 zu finden.

Nutzertyp	Anteil Interviewpartner		Anzahl Services	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Novizen	11	61%	25	52%
Experten	7	39%	23	48%
GESAMT	18	100%	48	100%

Tabelle 6 – Genannte Services in Abhängigkeit vom Nutzertyp

Obwohl sich nur 39% der Befragten als Experten herausstellten, wurde beinahe die Hälfte der Services mit Individualisierungspotential von ihnen genannt. Dies lässt vermuten, dass Personen mit einem höheren Produktwissen und einer höheren Produkterfahrung eher an individualisierten Diensten interessiert sind.

Proposition 2: Nutzer mit einem höheren Produktwissen und einer höheren Produkterfahrung sind eher an individualisierten Diensten interessiert als Nutzer mit niedrigeren Produktwissen und niedrigerer Produkterfahrung.

4.3 Analyse der Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung von Toolkits

In diesem Kapitel soll untersucht werden, welche Einflussfaktoren in den Interviews als wichtig angesehen wurden und in welcher Ausprägung diese für unterschiedlichen Nutzertypen zum Einsatz kommen sollen.

4.3.1 Faktoren in Zusammenhang mit dem Aufbau von Toolkits

In diesem Abschnitt werden die für den Aufbau von Toolkits wesentlichen Faktoren besprochen. Diese sind Struktur des Toolkits, grafische Nutzerschnittstelle, Einstieg in das Toolkit, visuelles Feedback und das persönliche Gespräch im Vergleich zur Benutzung des Toolkits.

4.3.1.1 Struktur des Toolkits

Die Struktur des Toolkits ist die Komponente, die den Aufbau des Toolkits am wesentlichsten bestimmt. Aus den Interviews haben sich drei unterschiedliche Strukturen herauskristallisiert. Die erste ist die hierarchische Struktur, die durch mehrere Ebenen mit immer differenzierteren Einstellmöglichkeiten charakterisiert ist. Der Nutzer hat die Möglichkeit, die Individualisierung nur grob bis zur ersten Ebene durchzuführen oder sie in tieferen Ebenen in einem höheren Detaillierungsgrad weiterzuführen. Die zweite ist ein „Schritt für Schritt“ Ansatz, bei dem der Nutzer durch mehrere sequentielle Individualisierungsschritte geführt wird. Bei der dritten, der „selbstlernenden“ Struktur handelt es sich nicht um eine einmalige Individualisierungsmöglichkeit, das System lernt viel mehr das Nutzungsverhalten des Nutzers und präsentiert ihm laufend an seine Wünsche angepasste Inhalte. Diese dritte Struktur lässt sich dem „transparenten Ansatz“ von Gilmore und Pine (1997) zuordnen (vgl. Kapitel 2.1.2). Der Kunde merkt vordergründig gar nicht, dass sein Service individualisiert wird. Eine Übersicht der unterschiedlichen Strukturen ist in Tabelle 7 zu finden.

Struktur des Toolkits ¹	Novizen		Experten	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Hierarchisch	6	60%	5	63%
Schritt für Schritt	1	10%	2	25%
Selbstlernend	3	30%	1	13%
GESAMT	10	100%	8	100%

Tabelle 7 – Struktur des Toolkits in Abhängigkeit vom Nutzertyp

Es ist klar ersichtlich, dass die hierarchische Struktur vom Großteil der Novizen und Experten bevorzugt wird. Unterstützt wird das durch Aussagen, wie von I02: *„Die Komplexität soll wählbar sein. Ich sage nicht, dass ich immer alles einfach haben möchte, vielleicht bräuchte ich auch einen Bereich, aber das weiß ich heute noch nicht, wo ich sage, nein, da brauche ich jetzt wirklich spezifische Sachen, da möchte ich mehr Features anwenden.“* oder I07: *„Wenn einer sich in die Tiefe beschäftigen will, dann soll er das auch finden. Die erste Ebene sollte einfach sein. Wenn man irgendetwas Spezielles dann haben will, dann findest du das auch.“*. Die Vorliebe für die „Schritt für Schritt“ Struktur wird von I17 folgendermaßen begründet: *„Was ich bei solchen Dingen wichtig finde, ist ein schrittweises logisches Heranführen an mein Ergebnis. Es bringt mir nichts, wenn ich viele Möglichkeiten habe, und dann versuche ich, diese Möglichkeiten zusammenzuführen. Also da wäre so ein Guide schon interessant. Wo*

¹ Mehrfachnennungen und „keine Angaben“ sind berücksichtigt

man wirklich logisch sagt, OK, das ist der erste Schritt und dann setze ich weitere Schritte. Wie gehe ich diese Schritte an? Welchen Zusammenhang haben die und wie kann ich das dann machen? Sonst wird mir das zu komplex.“. Die selbstlernende Struktur wird von I06 folgendermaßen argumentiert: *„Das Tool müsste auf jeden Fall selbstlernend sein, sprich, irgendeine Art von Intelligenz haben, dass es dann über das, was ich eingegeben habe, hinaus zu Kriterien oder Ergebnissen kommt, die ich wollte. Sprich, es lernt mit mir mit der Zeit.“*. Die selbstlernende Struktur nimmt eine besondere Stellung ein: sie lässt sich ergänzend zu einer hierarchischen oder einer „Schritt für Schritt“ Struktur einsetzen.

Proposition 3: Unabhängig vom Nutzertyp wird die hierarchische Struktur bevorzugt. Die selbstlernende Struktur stellt eine interessante Ergänzung dazu dar.

4.3.1.2 Grafische Nutzerschnittstelle

Die grafische Nutzerschnittstelle des Toolkits stellt den unmittelbaren Kontakt zwischen Nutzer und Anbieter dar. Ihre Ausgestaltung ist anhängig vom Gerät auf dem das Toolkit läuft, wie z.B. PC, Fernseher oder Mobiltelefon. Sind alle technischen Möglichkeiten verfügbar, wie z.B. bei Benutzung eines PC Toolkits, wünschten sich die Interviewpartner die Nutzerschnittstellen, die in Tabelle 8 aufgelistet sind.

Grafische Nutzerschnittstelle	Novizen		Experten	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Anklicken	1	9%	1	14%
Keine Angabe	4	36%	2	29%
Drag & Drop	6	55%	4	57%
GESAMT	11	100%	7	100%

Tabelle 8 – Grafische Nutzerschnittstelle in Abhängigkeit vom Nutzertyp

Bei den Novizen (55%) und bei den Experten (57%) wünschte sich der Großteil der Befragten die graphische Nutzerschnittstelle nach dem „Drag & Drop“ Prinzip realisiert. Ihre Begründungen waren: *„Ich glaube, es vereinfacht die Sache. Wenn du mit so einer drag and drop-Sache arbeitest, was die meisten Leute aus irgendwelchen Microsoft-Applikationen eh schon kennen, dann ist es fast schon intuitiv“* (I06) oder *„Also von der Oberfläche selber her wäre es interessant und das hat Microsoft gut gelöst mit diesen drag-and-drop-Funktionen,*

dass ich einfach das hin- und herschieben kann.“ (I12). Nur zwei der Befragten bevorzugen das „Anklicken“ Prinzip: „Klicken wäre mir angenehmer als drag and drop“ (I04) und „Ich bin ein Anklicker! Anklicken, Preview und ich sehe es.“ (I11).

Besonders interessant ist I08, der sich eine Kombination aus Drag & Drop und Anklicken wünscht: *„Das muss eine Kombination sein. Also, wenn ich davon spreche, dass ich mir eine Einstiegsseite ins Internet konfiguriere, dann sind sicher drag-and-drop-Elemente dabei, wo ich sage, das Elemente ziehe ich mir auf den Desktop, dann ziehe ich mir meine Suchmaschine auf den Desktop und ich ziehe mir Finanzinformationen auf den Desktop und dann klick ich das an und mache die Feineinstellung.“*

Sollten die vollen technischen Möglichkeiten (Maus, Tastatur, großer Bildschirm) nicht gegeben sein und das Tool ist nicht am PC realisiert, meinte z.B. I04 dazu: *„Beim Fernseher ist es nehme ich an über die Fernbedienung. Oder auch sprachgesteuert.“*, oder I17: *„Das hängt vom Endgerät ab. [...] Beim Fernseher hätte ich gerne beide, also am PC oder am Fernseher, weil ich in der Situation nie weiß, ob das dann wirklich am Fernseher so bedienfreundlich ist. Aber prinzipiell würde ich es am Fernseher machen, da ist es für mich klar, dass ich nicht mit der Maus herumfahre, sondern da weiß ich, dass ich meine vier Tasten habe und wähle ich was aus und kann dann OK drücken. Das ist für mich völlig in Ordnung. Sollte es einmal mehr werden oder ich komme drauf, dass mir das ganze Paket nicht taugt, so wie ich es gemacht habe, und ich möchte es adaptieren, dann würde ich mich wahrscheinlich zum PC setzen, weil da würde es mehr Sinn machen, weil ich von der Darstellung her und von den Möglichkeiten her einfach flexibler bin.“*

Proposition 4: Bei gegebenen technischen Möglichkeiten wird unabhängig vom Nutzertyp das „Drag & Drop“ Prinzip zur Realisierung der graphischen Nutzerschnittstelle bevorzugt.

4.3.1.3 Einsteig in das Toolkit

„Der erste Eindruck zählt“ ist ein Sprichwort, das perfekt auf Toolkits passt. Es ist für Nutzer entscheidend, dass sie sich schnell zurechtfinden. Ist dies nicht der Fall, wird das gesamte Toolkit als negativ empfunden. In Tabelle 9 sind die Angaben der Interviewpartner zu finden.

Einstieg in das Toolkit	Novizen		Experten	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Auswahl an Varianten	7	64%	5	71%
Keine Angabe	3	27%	1	14%
Leerer Bildschirm	1	9%	1	14%
GESAMT	11	100%	7	100%

Tabelle 9 – Einstieg in das Toolkit in Abhängigkeit vom Nutzertyp

Unabhängig vom Nutzertyp war die eindeutig bevorzugte Variante, das Toolkit mit einer Auswahl an Varianten starten zu lassen. Die Gestaltungsmöglichkeiten des Einstiegsbildschirmes sind vielfältig. I17 bevorzugt die Variante mit Vorschlägen: *„Also was ich schon schätze, sind Vorlagen, es gibt einfach Darstellungen, die du irgendwann einmal findest und sagst, super, das finde ich cool, an das habe ich noch gar nicht gedacht! Bei Null zu beginnen sehe ich als schwierig an, sondern ich hätte gerne Vorlagen, die ich dann adaptieren kann. Vorlagen wären absolut wichtig für mich!“*. Eine Variante kommt von I01: *„Also ich würde zu Beginn gerne fertige Vorschläge sehen, aber ich möchte die Option haben, selber das Ganze individuell zu gestalten.“*. I06 bevorzugt zwar Vorschläge, ihm ist aber auch der Freiraum wichtig: *„Ich glaube, ein Mustervorschlag wäre auf jeden Fall wichtig, damit ich mich hinein leben kann, worum es überhaupt geht. Dass man eine Vorlage hat, aber ansonsten kann es so offen wie möglich sein, um der persönlichen Freiheit überhaupt keine Grenzen zu setzen.“*. Die Variante „Weißer Bildschirm“ wird von I08 bevorzugt: *„Da bin ich eher der Typ, der mit einem weißen Blatt Papier anfängt. Also die vorgegebenen Vorschläge sind meistens zu weit entfernt von dem, was ich mir vorstelle. Ich glaube, dass ich schneller bin, wenn ich bei Null beginne als wenn ich eine bestehende Vorlage nehme und die dann umbau.“* und besonders von I11: *„Ein leerer Screen! Keine Vorschläge! Ich hole mir alles rein. Überall. Wie beim Internet Explorer, weißt du, was ich da zuerst mache? Ich lösche die drei Links, die da drinnen sind. Die geben drei Favoriten rein – Radio usw. Lösche ich! Und wenn er leer ist, dann beginne ich.“*. Eine einfache Lösung, um

beide Fraktionen zufrieden zu stellen, wäre die leere Seite als eine Variante der Auswahl anzubieten.

Proposition 5: Unabhängig vom Nutzertyp wird das Angebot von verschiedenen Vorschlägen als Startpunkt des Toolkits bevorzugt.

4.3.1.4 Visuelles Feedback

Visuelles Feedback wird bei der Individualisierung als ein wesentlicher Erfolgsfaktor angesehen um dem Nutzer die Möglichkeit für Trial-and-Error Durchläufe zu geben (vgl. Kapitel 2.2). Für Services gilt ähnliches, wie Tabelle 10 zeigt.

Visuelles Feedback	Novizen		Experten	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Unmittelbar	6	55%	1	14%
Auf Knopfdruck	2	18%	4	57%
egal oder keine Angabe	3	27%	1	14%
GESAMT	11	100%	6	100%

Tabelle 10 – Visuelles Feedback in Abhängigkeit vom Nutzertyp

Es ist auf den ersten Blick ersichtlich, dass 55% der Novizen unmittelbares Feedback wünschen, während ein Großteil der Experten (57%) eine Vorschau auf Knopfdruck bevorzugt. Die Novizen begründen das zum Beispiel mit „Ja sowieso. Unmittelbar, nicht dass ich sagen muss, Vorschau und hin und her“ (I12). Die Experten begründen ihre Vorliebe mit „Also das Ergebnis habe ich dann eh zum Schluss. Das ist schon wichtig, dass ich eine Vorschau habe. Kann ja sein, dass ich mir irgendwo irre. Ich möchte die Vorschau auf Knopfdruck haben, wenn ich es zum Beispiel am Fernseher mache. [...] Super wäre es in einer Schrittabfolge. Also du hast einmal einen Startscreen und dann beginnst du zu individualisieren. Und bei jedem sinnvollen Schritt, den du machst, zum Beispiel Senderreihung usw. dann wäre es schon super, wenn man eine Vorschau hätte.“ (I17) oder „Je feiner das Design ist desto mühsamer ist es, wenn du es nach jedem Zufügen anschaust. Vielleicht wäre es toll, wenn du die Option hast, nach dem Designen beim Zwischenschritt einen Button zu haben, Design zwischendurch anschauen.“ (I01). Für einige Nutzer ist Feedback nicht wichtig, wie z.B. I16: „Das ist mir eigentlich egal. [...] Ich würde auf das einfach keinen Wert legen. Wenn es funktional ist, dann wär das für mich OK.“. Funktionales

Feedback stellte sich als nicht so wesentlich heraus. I12 begründet das mit: „*Ja, das wäre nett, wenn ich das gleich testen könnte. Aber ich gehe davon aus, wenn es so ein Portal gibt, dass das dann funktioniert.*“. I12 hat auch noch einen Vorschlag für eine Erweiterung des Toolkits: „*...dass es auch noch einen Knopf gibt, wo ich alles zurücksetzen kann, das wäre auch interessant.*“. Eine ähnliche Funktion wünscht sich auch I11: „*Und ganz wichtig, Fehler bei der Bedienung undo'n können. Ein Riesenfeature!! [...] Undo-Feature ganz wichtig, mit Undo-Listen, bei denen man auch zehn Schritte zurückgehen kann*“. I17 hat eine kreative Idee zur Gestaltung der visuellen Feedbacks: er sieht die Zukunft in der Konvergenz von PC und Fernseher bzw. Mobiltelefon: „*... was sehr wohl super wäre bei der TV-/PC-Handy-Konfigurationsthematik ist, wenn ich am PC sitze und ich konfiguriere, dass ich am TV gleich live sehe, wie das Ergebnis ist. Also das wäre auch ein Weg, den fände ich extrem super! Denn dann sitze ich vor meinem Notebook, mach das und sehe gleich am Fernseher, wie das aussieht. Das kann ich am Handy auch haben. Das wäre absolut super! Also ich klicke beim PC auf Voransicht und ich sehe es gleich am Fernseher oder am Handy.*“

Proposition 6: Novizen wollen visuelles Feedback jederzeit präsentiert bekommen, Experten bekommen visuelles Feedback lieber auf Knopfdruck.

4.3.1.5 Toolkit vs. persönliches Gespräch

Eine Alternative zur Individualisierung mit Hilfe eines Toolkits ist das persönliche Gespräch mit einem Mitarbeiter des Anbieters. Bei diesem Gespräch teilt der Nutzer dem Mitarbeiter seine Bedürfnisse mit, dieser übersetzt sie in die Sprache des Anbieters und initiiert die Herstellung des Services. Wie die Interviewpartner zu einem persönlichen Gespräch stehen, ist in Tabelle 11 abgebildet.

Toolkit vs. Gespräch	Novizen		Experten	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Toolkit	9	82%	7	100%
Persönliches Gespräch	2	18%	0	0%
GESAMT	11	100%	7	100%

Tabelle 11 – Toolkit vs. persönliches Gespräch in Abhängigkeit vom Nutzertyp

Alle Experten und 82% der Novizen sprechen sich für ein Toolkit aus. Die beiden Befürworter des persönlichen Gesprächs begründen dies mit: „*... aber ich habe irgendwie mit*

all diesen computerisierten Sachen prinzipiell ein bisschen ein Problem. Und ich habe mich schon so oft mit dem Computer geärgert, dass ich einfach mich nicht ärgern will und mir somit die Arbeit lieber erspare. Da mache ich lieber die Arbeit, die mir Spaß macht.“ (I04) und „...also mir wärs lieber, wenn ich jemandem sagen könnte, wie ich es gerne hätte und der macht dann das für mich. [...] Also das Tool vermeiden. Schau, ich habe da eine andere Schnittstelle dazu. Vermeiden will ich es nicht, aber es soll ganz einfach jemand tun, der sich damit auskennt. [...] Also ich würde gerne mit jemandem in einem Shop darüber reden. Der soll mir das machen. Die menschliche Kommunikation ist mir noch wichtig.“ (I15). Die Gründe für die Wahl eines Toolkits sind mannigfaltig: „Erstens, weil ich ein sehr visueller Typ bin und so etwas kann man mit Worten nicht beschreiben.“ (I01) oder „Nein, ich will das selbst machen. Wenn, dann mache ich das für die anderen.“ (I11) oder „Eher mit dem Tool, denn das persönliche Gespräch ist dann auch so, wo ich mir denke, dass dann das so abläuft, aha, dass wissen sie nicht, aha, da brauchen sie das und das. Da würde ich mich dann auch nicht trauen. Es wäre auf jeden Fall einfacher, das mit einem Tool zu machen. Da kann ich nachschauen und in Ruhe machen.“ (I13) oder schließlich I17: „Es ist etwas, was ich gerne selbst ausprobieren möchte, das wäre für mich selbst auch eine Bestätigung. [...] Weil das ist für mich ein Begeisterungsmerkmal. Das ist für mich super!“.

Proposition 7: Toolkits werden von allen Nutzertypen gegenüber einem persönlichen Gespräch bevorzugt.

4.3.2 Faktoren in Zusammenhang mit der Individualisierungstiefe

In diesem Kapitel soll untersucht werden, inwiefern die erwünschte Individualisierungstiefe für unterschiedliche Nutzertypen variiert.

4.3.2.1 Erscheinungsbild vs. Funktionalität

Von allen identifizierten Services mit Individualisierungspotential wurde nur für zwei Services der Wunsch nach einer Anpassung des reinen Erscheinungsbildes geäußert, für alle anderen stand die Funktion oder die Funktion in Verbindung mit dem Erscheinungsbild im Vordergrund. Es handelt sich bei den zwei Ausnahmen um die beiden Services mit der dominanten Sachgutkomponente: „SK01: Oberflächengestaltung des Mobiltelefons“ von I01 und „SI01: Oberflächengestaltung des Laptops“ von I02. Ein Beispiel für den Wunsch nach

einer individualisierten Funktion in Verbindung mit einem individualisierten Erscheinungsbild ist die Anpassung der Schriftgröße bei „SU09: Fernsehen: Individueller EPG“ von I10. Die Begründung von I10 war: *„Erscheinungsbild ist sicher weniger wichtig als die Funktion, aber erleichtert es schon, wenn es ein vernünftiges Erscheinungsbild gibt. [...] Also ich brauche nur die Schriftgröße, denn ich gehöre zur Generation 50+ mit größeren Schriften. Also eine mittlere Schriftgröße.“*. Für andere war das Erscheinungsbild zwar wichtig, aber nicht anpassungswürdig. Beispiele dafür sind *„Die Designebene ist ganz witzig, aber du hast nicht viel davon. Ob der Hintergrund jetzt blau oder rot ist, das, das kann ich mir einstellen, aber ich würde mir keine Grafiken oder irgendwelche witzigen Icons reinmachen.“* (I08).

Für die meisten Interviewpartner war das reine Erscheinungsbild nicht wichtig, dafür stand die Funktionalität des Userinterfaces im Vordergrund, wie zum Beispiel I05: *„Mir geht es primär um die Funktionalität. Denn ich habe einfach noch durch meine Arbeit gelernt, User-Interface-Gestaltung ist nicht leicht und wenn man sich dazu wirklich viel überlegt und das benutzerfreundlich macht, dann sind die Benutzer damit auch zufrieden und wollen dann auch gar nicht mehr anfangen, daran herumzubasteln, eben weil ihnen diese Arbeit schon wer abgenommen hat. Denn warum soll ich mir jetzt als Benutzer noch einmal überlegen, wie ich das Benutzer-Interface jetzt besser machen könnte. Das will einfach gut überlegt sein.“*. Eine noch ausgeprägte Sichtweise darauf hat I06: *„Wie es aussieht, ist mir eigentlich egal. [...] Wenn es das tut, was ich will, kann es auch schiach sein. Ich glaube, ich bin da eher zweckorientiert.“*. Eine Übersicht dazu ist in Tabelle 12 zu finden.

Individualisierungstiefe	Services	
	Anzahl	%
Nur Erscheinungsbild	2	4%
Erscheinungsbild und Funktion	9	19%
Nur Funktion	27	57%
GESAMT	48	100%

Tabelle 12 – Individualisierungstiefe (Erscheinungsbild vs. Funktion)

Es zeigt sich, dass der Anteil an rein oberflächlichen Anpassungen mit 4% sehr gering ist, der Anteil an funktionalen Anpassungen überwiegt eindeutig. Im Gegensatz zu den Erkenntnissen des Großteils der Mass Customization Literatur (z.B. Franke/Piller 2004, Schreier 2006), bei der ausschließlich die Individualisierung von Sachgütern untersucht wurde, stellt sich bei

Services mit einem hohen Dienstleistungsanteil heraus, das die funktionale Komponente eindeutig im Vordergrund steht. Es ist jedoch nicht zu übersehen, dass 19% der Befragten nicht nur die funktionale Komponente anpassen wollen, sondern das gesamte Service inklusive Erscheinungsbild.

Proposition 8a: Für Produkte/Services mit einem hohen Dienstleistungsanteil steht die Anpassung von funktionalen Eigenschaften im Vergleich zur Anpassung des Erscheinungsbildes im Vordergrund.

Proposition 8b: Die Anpassung von funktionalen Eigenschaften eines Services muss unter Berücksichtigung des Erscheinungsbildes erfolgen.

In Bezug auf die unterschiedlichen Nutzertypen (Expert vs. Novize) ist keine Tendenz in Richtung Anpassung des Erscheinungsbildes oder Anpassung der Funktion zu erkennen.

4.3.2.2 Erstellen von neuen Modulen

Im Zuge der Interviews wurde die Frage gestellt, ob der Interviewpartner ein neues Modul erstellen würde, falls die vom Toolkit vorgeschlagenen Module seinen Bedürfnissen nicht entsprechen würden. Ein Großteil der Befragten antwortete mit einem klaren „Nein!“, wie z.B. I07: „*Nein, ich bin kein Modulebauer. Sicher nicht!*“, oder I09: „*Nein! Glaube ich nicht, sicher nicht!*“. Einige hatten zumindest Zweifel und würden eigene Module nur bedingt erstellen, wie z.B. I06: „*Ich bin jetzt kein Java-Programmierer, der sich tatsächlich was Neuartiges da drinnen schreibt, sondern ich greife wieder auf bestehende Bausteine zurück und bin wie ein kleines Kind, das das Dreieck ins Dreieckloch steckt und das Viereck beim Kreis nicht reinkriegt. Ich glaube, wir sind eher die kleinen Kinder mit den Bausteinen und nicht die Programmierer.*“. Für einige ist der Entwurf neuer Module eine Selbstverständlichkeit, wie z.B. I01: „*Ich kann mir sehr gut vorstellen, dass ich dann eines modifiziere, wenn ich 30 zur Auswahl hätte. Wenn mir keines gefällt oder ich habe eine andere geniale Idee, da ich ja ein sehr kreativer Typ bin, mache ich das selbst.*“, oder I11: „*Ja, mache ich. Aber das ist eine rein persönliche Geschichte. Ich schreibe mir Widgets selbst. [...] Da bin ich ein totaler Fan davon. Da muss ich zugeben, damit erreichst du 1 % der Bevölkerung. Das glaube ich heute.*“. Eine Übersicht aller Antworten ist in Tabelle 13 ersichtlich.

Erstellen von neuen Modulen	Novizen		Experten	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Ja	1	9%	5	72%
Eher nicht	4	36%	1	14%
Nein	6	55%	1	14%
GESAMT	11	100%	7	100%

Tabelle 13 - Erstellen von neuen Modulen in Abhängigkeit vom Nutzertyp

Es zeigt sich, dass vor allem Experten Nutzer dazu neigen, eigene Module zu bauen, wenn sie mit dem vorhandenen Angebot nicht zufrieden sind.

Proposition 9: Experten Nutzer neigen eher als Novizen Nutzer dazu, neue Module zu bauen, wenn die angebotene Auswahl an Modulen für sie nicht zufriedenstellend ist.

In Bezug zu Kapitel 2.1.3, wo ein Vergleich des Open Innovation Ansatzes mit dem Mass Customization Ansatz durchgeführt wurde, kann der Entwurf von neuen Modulen dem Open Innovation Ansatz zugeordnet werden. Nutzern, die neue Module entwerfen, können somit auch Eigenschaften von Lead Usern (vgl. Kapitel 2.3.3) zugeschrieben werden. Die grundsätzliche Bereitschaft zur Individualisierung ist bei allen Befragten, die neue Module entwerfen würden, da: sie haben alle in ihrer Vergangenheit bereits Erfahrung mit Individualisierung von Produkten bzw. Services gemacht.

4.3.3 Faktoren in Zusammenhang mit der Komplexität von Toolkits

In diesem Kapitel soll untersucht werden, wie hoch die Komplexität des Toolkits für die unterschiedlichen Nutzertypen sein darf. Es werden zwei Dimensionen von Komplexität untersucht: die Anzahl der angebotenen Varianten bzw. Module und die maximale Dauer des Individualisierungsprozesses.

4.3.3.1 Anzahl der Module

Die Anzahl der zur Individualisierung angebotenen Module erhöht einerseits den Komplexitätsgrad des Toolkits, andererseits aber auch die Freiheitsgrade und die Differenzierungsmöglichkeiten, die das Toolkit dem Nutzer bietet. Es ist sehr schwierig, die Anzahl der Module in Relation zu Servicekategorien zu setzen, da die Services innerhalb der Servicekategorien aus diesem Gesichtspunkt sehr heterogen erscheinen. Zum Beispiel

wünscht sich I07 für das Service „SI05: Internet: Infoportal mit alternativer Eingabemöglichkeit“ 70 bis 100 verschiedene Module zur Auswahl. Im Gegensatz dazu will I09 für das Service „SI08: Internet: Heimnetzwerk (I09)“ nur 3 verschiedene Alternativen. Generell kann den Daten entnommen werden, dass sich Nutzer für Services, bei denen die möglichen Mengen an Inhalten sehr groß sind (z.B. Infoportale im Internet oder Online Videotheken am Fernseher) viele Auswahlmöglichkeiten wünschen und für Services, bei denen die möglichen Mengen an Inhalten eher klein sind (z.B. Heimnetzwerk) weniger Auswahlmöglichkeiten wünschen. Einige Dienste benötigen überhaupt keine Auswahlmöglichkeiten, sondern nur eine einmalige Personalisierung, wie zum Beispiel die Services „SK10: Zentrales Telefonbuch“ von I11 und „SK08: Mobiltelefonie: Lokale Wetterinfos“ von I08.

Sehr viel wesentlicher scheint zu sein, dass die Möglichkeiten in einer sinnvollen Struktur des Toolkits angeboten werden (siehe Kapitel 4.3.1.1). Es muss vermieden werden, „Mass Confusion“ (Huffman/Kahn 1998) des Kunden durch ein zu großes Angebot entstehen zu lassen. Eine unterstützende Aussage dazu kam von I11: *„Also es gibt im Moment sicherlich 2.000 solcher Widgets zum Ausschauen. Na da finde einmal was drinnen“* oder der Kommentar von I04 zu herkömmlichen Suchmaschinen: *„...Ich bin ein ganz stinknormaler User und wenn dann 1.000 Artikel aufscheinen oder 1.000 gefundene Sachen, dann ist das ganz einfach mühsam.“*

4.3.3.2 Dauer des Individualisierungsprozesses

Je mehr Zeit der Individualisierungsprozess benötigt, desto höher sind die wahrgenommenen „Kosten“ des Nutzers. Überschreiten die Kosten den Nutzen des Individualisierungsprozesses, wird der gesamte Prozess vom Nutzer als nicht sinnvoll wahrgenommen. Neben dem einfachen Individualisierungsprozess, bei dem die Individualisierung durch eine einmalige Konfiguration geschieht, sind Varianten genannt worden, bei denen die Anpassung auch laufend erfolgen soll, wie z.B. I05: *„Es müsste am Anfang wirklich ein kurzer Prozess stattfinden, 15 Minuten sind ein guter Richtwert, in denen das Produkt dann so konfiguriert ist, wie ich es mir vorstelle. Im Rahmen der Benutzung kann man dann immer noch modular verändern, wenn ich später dann draufkomme, dass man etwas ändern könnte, kann man das immer noch nachholen. Aber am Anfang sollte einfach die grobe Richtung vorgegeben sein, es soll relativ rasch passieren.“* oder I08: *„Es muss innerhalb von einer Stunde kapierbar sein, wie es im Groben läuft. In der regelmäßigen Pflege sollte es nicht mehr als eine Stunde im Monat in Anspruch nehmen. Der Spaßfaktor wäre, wenn man immer wieder etwas Neues*

entdecken würde. Wenn es Erweiterungen gibt, wo man dann noch ein bisschen feilen kann. Bis es dann funktioniert, darf es mich Hausnummer einen Abend lang beschäftigen. Aber innerhalb von einer Stunde muss ich es durchschaut haben. In einer Stunde weiß ich, wie es funktioniert und den restlichen Abend verbringe ich dann mit der Justierung.“. In Tabelle 14 sind die unterschiedlichen Dauern des Individualisierungsprozesses in Abhängigkeit vom Nutzertyp aufgeführt. Extreme Ausreißer waren I07 mit 15 Stunden („Eine Woche à drei Stunden, also 15 Stunden.“), I11 mit „Lange! Da stecke ich auch Tage rein, wenn es sein muss. Wenn es sein muss, dann Tage!“ und I18 mit „Wenn ich jetzt sage ernsthaft und ich will es online stellen, würde ich für mich selber einen Monat einschätzen, aber wirklich mit Eigenprogrammierung und so etwas.“

Dauer des Prozesses	Novizen		Experten	
	Anzahl	%	Anzahl	%
kürzer als 1 Stunde	6	55%	2	29%
von 1 Stunde bis 3 Stunden	4	36%	3	42%
länger als 3 Stunden	1	9%	2	29%
GESAMT	11	100%	7	100%

Tabelle 14 - Dauer des Individualisierungsprozesses in Abhängigkeit vom Nutzertyp

Tabelle 14 kann entnommen werden, dass der Großteil der Novizen weniger als eine Stunde für das individualisieren ihres Services aufbringen würde wollen.

Proposition 10: Experten sind bereit, mit dem Individualisierungsprozess mehr Zeit als Novizen zu verbringen.

4.3.4 Faktoren in Zusammenhang mit dem Community Aspekt

Der Handel mit selbstkreierten Designs von Sachgütern spielt bei einigen aktuellen Internet Geschäftsmodellen (z.B. Threadless) eine zentrale Rolle. Im Zuge der vorliegenden Untersuchung hat sich ein ähnlicher Aspekt für die Individualisierung von Services ergeben: der „Handel“ mit individualisierten Services. Der Austausch kann sowohl durch Weitergabe eigener Services als auch durch Annahme fremder Services erfolgen.

4.3.4.1 Weitergabe eigener Services

Der ursprüngliche Zweck von Individualisierung mit einem Toolkit ist es, ein Produkt bzw. Service an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Durch den Einsatz moderner Informationstechnologien ist es möglich, diese Produkte/Services an andere weiterzugeben. Bis auf zwei Ausnahmen standen alle Interviewpartner der Idee, selbst individualisierte Services an andere weiterzugeben, positiv gegenüber. Die Ausnahmen waren I01 und I18, für beide sind die genannten Services - „SK01: Design des Mobiltelefons“ von I01 bzw. „SI12: Internet: Email Vorlagen“ von I18 ein persönliches Ausdrucksmittel. Bei Weitergabe würden der Effekt der Einzigartigkeit und damit auch massiv der Mehrwert für den Kunden verloren gehen (vgl. Kapitel 4.4.2).

4.3.4.2 Annahme fremder Services

Ähnlich zur Weitergabe eigener Services verhält es sich auch mit der Annahme fremder Services. Alle bis auf einen Interviewpartner begrüßten die Möglichkeit, individualisierte Services von anderen Personen – seien es Bekannte oder Fremde – anzunehmen. Einige Befragte stehen der Idee sogar begeistert gegenüber, so wie z.B. I10: *„Ja, das wäre für mich super. Die selektieren für mich, die fassen zusammen, die informieren mich über Dinge, die ich wahrscheinlich nie lesen werde, weil so viel Zeit habe ich nicht.“*. Die eine Ausnahme (I18) lieferte eine logische Erklärung für seine Ablehnung: *„Nein, würde ich nicht. Auf der einen Seite geht es mir darum, das ursimpel und einfach zu haben und Spaß zu haben. Da gehe ich davon aus, dass der Anbieter, den ich wähle, der ist, der das am besten machen kann. Ich würde jetzt nicht sagen, mein Freund kann das besser als der Anbieter, weil sonst würde ich den Anbieter gar nicht wählen.“*. Meistens werden die angenommenen Services nicht unverändert benutzt, sondern sie werden weiter an die eigenen Bedürfnisse angepasst. Eine Aussage dazu liefert I11: *„Modifizieren ja.“*.

Proposition 11: Die Annahme und Weitergabe von individualisierten Services stellt einen Mehrwert für Nutzer dar und könnte eine interessante Zusatzfunktion für Toolkits darstellen.

4.4 Analyse der Motive für die Individualisierung von Services

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse der Interviews mit den Erkenntnissen der Studie von Schreier (2006) zu den Motiven für die Individualisierung von Services verglichen werden (siehe auch Kapitel 2.3.2) und die Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Nutzertypen herausgearbeitet werden.

4.4.1 Funktionaler Mehrwert

Der funktionale Mehrwert stand im Mittelpunkt der Aussagen der Interviewpartner zum Thema „Motiv für die Individualisierung von Services“. Für alle Befragten war der funktionale Mehrwert der entscheidende Faktor. Unterschiede zeigten sich aber in der Frage warum individualisierte Services einen Mehrwert bieten. Es kristallisierten sich drei Kategorien heraus: „Komfort, Bequemlichkeit“, „Zeitersparnis, Effizienz“ und „Vereinfachung, Bedienfreundlichkeit“. Die Anzahl der Nennungen (Mehrfachnennungen pro Person waren möglich) innerhalb dieser Kategorien ist in Tabelle 15 ersichtlich.

Funktionaler Mehrwert ²	Novizen		Experten	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Komfort, Bequemlichkeit	3	20%	4	40%
Zeitersparnis, Effizienz	8	53%	2	20%
Vereinfachung, Bedienfreundlichkeit	4	27%	4	40%
GESAMT	15	100%	10	100%

Tabelle 15 – Funktionaler Mehrwert in Abhängigkeit vom Nutzertyp

Während Experten sowohl auf erhöhten Komfort (40%) und Vereinfachung (40%) Wert legen, liegt der Schwerpunkt bei Novizen eindeutig auf Zeitersparnis und Effizienz (53%). Folgende Aussagen von Experten, wie z.B. I17: „*Es bringt mir im Prinzip Flexibilität, das ist einfach, dass ich mit einem Klick dorthin komme, wo ich hin will. Eigentlich ist es Komfort. Zeitersparnis wird es auch sein, aber hauptsächlich ist es Komfort.*“ oder I06: „*Immer nur Vereinfachung. Egal, um welches Thema es sich handelt. Es muss einfacher werden.*“ und von Novizen, wie z.B. I04: „*...und ich meine Zeit eigentlich viel besser nutzen könnte. Also effizienteres Fernsehen. Das würde dann auch mehr Spaß machen.*“ oder I07: „*Naja, es hätte natürlich den Vorteil der Zeitersparnis, weil jeder User hat sowieso ein Profil, dass er dann immer gleich die richtigen Sachen findet.*“ belegen dies.

² Mehrfachnennungen pro Person waren möglich

Proposition 12: Der funktionale Mehrwert ist das Hauptmotiv für die Individualisierung von Services. Dabei spielen für Novizen die Faktoren Zeitersparnis und Effizienz die größte Rolle.

4.4.2 Wahrgenommene Einzigartigkeit

Die wahrgenommene Einzigartigkeit ist bei der Individualisierung von Sachgütern wie zum Beispiel Cover für Mobiltelefone ein deutlicher Mehrwert für Nutzer (Franke und Schreier 2007). Im Gegensatz dazu wurde in der vorliegenden Untersuchung Einzigartigkeit von einem Großteil der Befragten nicht als Mehrwert wahrgenommen. Eine Übersicht ist Tabelle 16 zu entnehmen.

Einzigartigkeit	Novizen		Experten	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Ja	0	0%	3	43%
Keine Angabe	2	18%	0	0%
Nein	9	82%	4	57%
GESAMT	11	100%	7	100%

Tabelle 16 - Wahrgenommene Einzigartigkeit in Abhängigkeit vom Nutzertyp

Von den Novizen zeigt niemand Interesse an der Einzigartigkeit des Services. Für 43% der Experten war Einzigartigkeit wichtig.

Einige Antworten waren sehr eindeutig, wie z.B. die von I09: *„Aber mir ist es absolut nicht wichtig. Aber wenn ich sehe, dass ein anderer eine Lösung hat, dann würde ich probieren, dass ich das dann auch so machen kann und umgekehrt. Also das stört mich überhaupt nicht.“* Für I08 stand die Privatsphäre im Mittelpunkt: *„Nein, das ist mir nicht wichtig. Es ist mir wichtiger, dass nicht jeder weiß, was ich da für Daten habe.“*

Im Gegensatz dazu stellte sich die Situation für I01 anders da: *„... ich weiß aber nicht, ob das für deinen Fall interessant ist, dass ich mich über das Handydesign nach außen hin definiere“* und *„Ich würde es [Anm.: das Handydesign] dir sicher nicht schicken, sondern ich würde es dir zeigen“* waren zwei Aussagen, die es nahe legen, dass I01 einen starker Mehrwert durch die Einzigartigkeit seines Mobiltelefons wahrnimmt. Die Ursache liegt vermutlich am hohen symbolischen Wert, der dem Mobiltelefon von I01 zugeordnet wird. Für I18 ist sein Service *„SI11: Internet: Blog“* Mittel zum Ausdruck seiner Persönlichkeit (*„... das kommt aber von*

meinen Designerwurzeln her, ich möchte das zu 100% selbst individualisieren. Und habe dann eine persönliche Identity.“) und daher spielt der Aspekt der Einzigartigkeit eine große Rolle (*„Also für mich ist es schon wichtig, dass es einzigartig ist.“*).

Proposition 13a: Die wahrgenommene Einzigartigkeit von individualisierten Services spielt im Gegensatz zu der wahrgenommenen Einzigartigkeit von individualisierten Sachgütern mit einem hohen Symbolwert grundsätzlich eine untergeordnete Rolle. Sollte das Service aber Teil des Ausdrucks der Persönlichkeit des Nutzers sein, erhöht das den Stellenwert von Einzigartigkeit.

Proposition 13b: Experten weisen der wahrgenommenen Einzigartigkeit von individualisierten Services einen höheren Stellenwert zu als Novizen dies tun.

4.4.3 Spaß am Individualisierungsprozess

Neben dem offensichtlichen funktionalen Mehrwert von Individualisierung ist der Spaß am Prozess selbst eine wichtige Komponente bei der Individualisierung von Produkten. Antwortend auf die Frage nach dem Spaß am Individualisierungsprozess bei Services antworteten Novizen und Experten sehr unterschiedlich. Während für 58% der Experten der Spaß am Prozess wichtig ist, trifft das nur für 9% der Novizen zu. Auffällig ist, dass Spaß auch für Novizen eine wichtige Komponente zu sein scheint, sie verknüpfen den Spaß aber an die Bedingung, dass die Individualisierung einfach und logisch erfolgen muss. Aussagen von I08: *„Es muss von der Anwendung her simpel und bequem sein.“* oder I04: *„Dass es einfach ist und das würde dann auch mehr Spaß machen.“* unterstreichen dies. Für I11 hält sich der Spaß in Grenzen: *„Spaß daran hätte ich nicht. [...] Es soll logisch sein, so dass ich es kapiere. Spaß daran muss nicht im Vordergrund stehen.“*. Experten scheinen spielerischer mit Individualisierung umzugehen, wie zum Beispiel I09: *„Das Individualisieren selbst macht mir großen Spaß“* oder I18: *„Ja! Das ist auch der Grund, warum ich zum Beispiel lieber über die ... von der Playstation Dinge auswähle als zum Beispiel mit der Maus auf dem PC. Weil ehrlich gesagt, weil es für mich spielerisch ist und mir Spaß macht.“*

Die Übersicht zur Frage ob Spaß am Individualisierungsprozess wichtig ist, kann Tabelle 17 entnommen werden.

Spaß am Prozess	Novizen		Experten	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Ja	1	9%	4	58%
Spaß wenn einfach	6	55%	1	14%
Nein	4	36%	2	28%
GESAMT	11	100%	7	100%

Tabelle 17 – Spaß am Individualisierungsprozess in Abhängigkeit vom Nutzertyp

Proposition 14: Spaß am Individualisierungsprozess ist für Experten wichtig. Für Novizen steht die Bedienfreundlichkeit des Toolkits im Vordergrund.

4.4.4 Stolz auf das Ergebnis

Im Gegensatz zum Spaß am Individualisierungsprozess, bei dem die Aktivität des Individualisierens im Zentrum steht, ist der Stolz auf das Ergebnis dieser Aktivität fokussiert. Wie aus Tabelle 18 ersichtlich ist, ist der Stellenwert von Stolz unter Novizen und unter Experten ähnlich stark ausgeprägt.

Stolz auf das Ergebnis	Novizen		Experten	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Ja	4	36%	3	43%
Keine Angabe	2	18%	1	14%
Nein	5	45%	3	43%
GESAMT	11	100%	7	100%

Tabelle 18 - Stolz auf das Ergebnis in Abhängigkeit vom Nutzertyp

Personen, die auf ihr individualisiertes Service nicht stolz wären, argumentieren mit: „*Nein, ich bin nicht eitel.*“ (I07) oder „*Stolz eigentlich nicht. [...] die kurzfristige Befriedigung, dass es funktioniert hat. Der Spaß ist auf jeden Fall da – absolut!*“ (I09). Personen, die stolz auf ihr eigenes Service meinen hingegen: „*Ich wäre schon stolz darauf und würde mich freuen, dass ich das habe.*“ (I13) oder „*Stolz wäre ich, wenn ich das so geschafft habe, wie ich es will.*“ (I17). I06 denkt noch einen Schritt weiter: „*Ja, denn ich möchte es gerne herzeigen. Und mir sozusagen Feedback zu meiner Meinung zum Teil auch holen. Was die zu dem und*

dem und dem Thema denken und halten. Ich mache das jetzt auch schon. Wenn mich etwas interessiert, verteile ich es an gewisse Freunde und schaue dann, wie die darauf reagieren. Und so würde sich das dann viel leichter gestalten lassen. So eine Art Tech Cloud könnte sich da ergeben. Aus der Meinung der anderen, die dann wiederum die eigene vielleicht verändert.“.

4.5 Faktoren in Zusammenhang mit der Bedeutung von Individualisierung von Services

In diesem Kapitel soll die Bedeutung von Individualisierung von Services für den Kunden beleuchtet werden. Es soll untersucht werden, ob durch Individualisierung eine erhöhte Zufriedenheit mit dem Angebot, und sich daraus ergebend, eine niedrigere Wechselbereitschaft und eine erhöhte Zahlungsbereitschaft resultiert.

4.5.1 Erhöhte Zufriedenheit

Die Fragestellung in diesem Kapitel ist, ob sich beim Kunden nach dem Individualisieren eines Services eine höhere Zufriedenheit mit dem Service einstellt. Wie Tabelle 19 entnommen werden kann, ist dies durchaus der Fall.

Erhöhte Zufriedenheit	Novizen		Experten	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Erhöhte Zufriedenheit	7	64%	5	71%
Nur geringe erhöhte Zufriedenheit	4	36%	1	14%
Keine erhöhte Zufriedenheit	0	0%	1	14%
GESAMT	11	100%	7	100%

Tabelle 19 – Erhöhte Zufriedenheit in Abhängigkeit vom Nutzertyp

Sowohl für Novizen (64%) als auch für Experten (71%) stellt sich im Vergleich zu einem Standardservice mit sonst gleichen Merkmalen durch die zusätzliche Individualisierungsmöglichkeit eine erhöhte Zufriedenheit ein. Dies wird durch Aussagen wie „*Ich glaube, ich wäre zufriedener, weil ich dann eine Lösung habe, die ich so herrichten kann, dass sie für mich passt.*“ von I09 oder „*Das wäre der absolute Hype. Ja sicher wäre ich zufriedener.*“ von I17 unterlegt. Manche sehen eher nur eine geringere Steigerung der Zufriedenheit, wie z.B. I15: „*Würde sich sehr geringfügig auswirken. Das ist etwas, was ich mir grundsätzlich sowieso erwarte. Es würde mich eher wahnsinniger machen, wenn es nicht so gemacht wird.*“. I06 ist der einzige, dessen Zufriedenheit durch die

Individualisierungsmöglichkeit nicht höher wäre: *„Das ist jetzt schwer zu sagen, weil einer, der so etwas anbieten wird, wird das proprietär machen, nehme ich an, weil sonst hat er kein Geschäftsmodell dahinter. Und damit bin ich schon wieder dagegen.“*

Proposition 15: Sowohl Novizen als auch Experten sind mit einem individualisierbaren Service im Vergleich zu einem Standardservice zufriedener.

4.5.2 Niedrigere Wechselbereitschaft

Eng im Zusammenhang mit der erhöhten Zufriedenheit durch ein individualisierbares Serviceangebot steht die niedrigere Wechselbereitschaft zur Konkurrenz. Tabelle 20 zeigt die Ergebnisse der Interviews.

Niedrigere Wechselbereitschaft	Novizen		Experten	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Ja	7	64%	4	57%
Keine Angabe	2	18%	0	0%
Nein	2	18%	3	43%
GESAMT	11	100%	7	100%

Tabelle 20 – Niedrigere Wechselbereitschaft in Abhängigkeit vom Nutzertyp

Wie aus Tabelle 20 ersichtlich ist, ist die niedrigere Wechselbereitschaft im Vergleich zur erhöhten Zufriedenheit bei den Novizen gleich stark, bei den Experten etwas schwächer ausgeprägt. Eine niedrigere Wechselbereitschaft wird mit *„Ja sicher. Wenn man einmal was macht und sich damit auseinandersetzt, dann bleibt man meistens dabei. Und das ist für mich ein absoluter Grund, wenn es nicht absolut überteuert ist, dann gibt es für mich keinen Grund.“* (I17) oder *„Also wenn man das nicht mitnehmen könnte, dann klar.“* (I16) argumentiert. Zwei Novizen sehen die Individualisierungsmöglichkeit nicht als den wichtigsten Erfolgsfaktor um ihre Wechselbereitschaft zu senken: *„Nein, denn für mich steht Service im Vordergrund.“* (I07) oder *„Nein, denn das ist ein Standard, den man sich heutzutage erwarten kann. Und wer den besser umsetzt, der wird auch mehr Erfolg haben. [...] Für mich ist Serviceorientiertheit wichtiger als die Konfigurierbarkeit. Denn den Service brauche ich nur dann, wenn ich ein Problem habe und dann will ich aber eine schnelle Lösung haben.“* (I15). Ein Experte (I09) argumentiert mit: *„Das glaube ich nicht, denn ich schaue immer gerne, was es Neues gibt.“*

Proposition 16: *Die Wechselbereitschaft würde für Novizen für ein individualisierbares Service im Vergleich zu einem Standardservice sinken. Für Experten gilt dies nicht unbedingt.*

4.5.3 Erhöhte Zahlungsbereitschaft

Die Frage nach einer erhöhten Zahlungsbereitschaft für individualisierbare Produkte wird in der Literatur positiv beantwortet (siehe Kapitel 2.3.1). Für individualisierbare Services zeigte sich ein ähnliches Bild: Bis auf zwei Personen sind alle Befragten bereit, für ein Individualisiertes Service mehr zu bezahlen. Eine Übersicht ist in Tabelle 21 dargestellt.

Erhöhte Zahlungsbereitschaft	Novizen		Experten	
	Anzahl	%	Anzahl	%
mehr als +50%	0	0%	1	14%
zwischen +20% und +49%	2	18%	2	29%
zwischen +10% und +19%	5	45%	0	0%
weniger als +10%	2	18%	4	57%
nichts	2	18%	0	0%
GESAMT	11	100%	7	100%

Tabelle 21 – Erhöhte Zahlungsbereitschaft in Abhängigkeit vom Nutzertyp

Es ist ersichtlich, dass sowohl Novizen als auch Experten bereit sind, für individualisierbare Services mehr zu bezahlen. Der Unterschied liegt auf den ersten Blick in der Höhe der Zahlungsbereitschaft. Während 45% der Novizen bereit sind, zwischen 10% und 19% mehr zu bezahlen, liegt der Schwerpunkt bei den Experten (57%) im Bereich unter +10%. Der Mittelwert der erhöhten Zahlungsbereitschaft hingegen liegt bei den Novizen bei +15%, bei den Experten bei +25%. Erklärbar ist dies durch den „Ausreißer“ I17 mit +100%. Ohne ihn wäre der Mittelwert der Experten bei +12%.

Im Vergleich zu der Studie von Schreier (2006), bei der sich erhöhte Zahlungsbereitschaften zwischen +100% und +200% herausstellten, zeigt sich, dass die Zahlungsbereitschaften, die bei der vorliegenden Untersuchung erhoben wurden, deutlich geringer ausfallen.

Proposition 17: Die erhöhte Zahlungsbereitschaft für individualisierbare Services ist vorhanden, sie ist im Vergleich zu individualisierbaren Sachgütern mit hohem Symbolwert aber deutlich geringer ausgeprägt.

5 Diskussion

5.1 Kurzzusammenfassung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse aus Kapitel 4 entlang der in Kapitel 2 formulierten Forschungsfragen zusammengefasst.

ad F1) Welche Art von Services wollen Kunden individualisieren?

Das Interesse von Kunden Kommunikations- und Unterhaltungsservices zu individualisieren ist in etwa gleich stark ausgeprägt. Kunden zeigen etwas weniger Interesse daran Informationsservices zu individualisieren.

ad F2) Warum wollen Kunden individualisierte Services?

Das eindeutige Hauptmotiv für Kunden, Services individualisieren zu wollen, ist der funktionale Mehrwert, der sich für sie dadurch ergibt. Für Novizen ist hierbei die daraus resultierende Zeitersparnis und Effizienz entscheidend, für Experten spielen hingegen Komfort und Vereinfachung die größte Rolle. Die wahrgenommene Einzigartigkeit des individualisierten Services spielt im Gegensatz zu der Individualisierung von Sachgütern eine eher untergeordnete Rolle. Dabei weisen Experten der Einzigartigkeit einen höheren Stellenwert zu als Novizen dies tun. Der Spaß am Individualisierungsprozess ist vor allem für Experten wichtig, Novizen legen auf die Bedienfreundlichkeit des Toolkits mehr Wert.

ad F3) Wie muss Individualisierung im Servicebereich für unterschiedliche Benutzertypen ausgestaltet sein um erfolgreich zu sein?

Im Zuge dieser Untersuchung wurden mehrere Erfolgsfaktoren für die Ausgestaltung von Individualisierung im Servicebereich gefunden: die Komplexität, die Individualisierungstiefe, der Aufbau des Toolkits und der Community Aspekt.

Die erste Dimension der Komplexität, die Anzahl der Module, die dem Nutzer angeboten werden, scheint beherrschbar zu sein, wenn sie in einer passenden Struktur (siehe unten) präsentiert wird. Der zweiten Dimension der Komplexität, der Dauer des Individualisierungsprozesses, sollte höheres Augenmerk zugekommen werden lassen:

Novizen wollen für den Individualisierungsprozess weniger Zeit aufwenden als dies Experten bereit sind zu tun.

Der Community Aspekt, die Weitergabe eigener individualisierter Services und das Annehmen fremder individualisierter Services stellt für Nutzer einen Mehrwert dar und könnte eine interessante Zusatzfunktion für Toolkits darstellen.

Für den Aufbau von Toolkits zur Individualisierung von Services sind mehrere Faktoren wesentlich: Bei der Struktur des Toolkits wird die hierarchische Struktur bevorzugt, wobei eine selbstlernende Komponente eine interessante Ergänzung darstellen könnte. Sind die vollen technischen Möglichkeiten gegeben, wird eine grafische Nutzerschnittstelle nach dem „Drag & Drop“ Prinzip bevorzugt. Als Startpunkt des Toolkits sollten verschiedene Vorschläge angeboten werden. Visuelles Feedback ist für Nutzer wichtig – es soll für Novizen unmittelbar präsentiert werden, Experten wollen es auf Knopfdruck bekommen.

Ein persönliches Gespräch als Alternative zu einem Toolkit ist aus Kundensicht nicht wünschenswert.

ad F4) Welche Bedeutung hat Individualisierung im Bereich von Services?

Kunden wären mit einem individualisierten Service im Vergleich zu einem Standardservice generell zufriedener. Die Wechselbereitschaft von Novizen würde dadurch sinken, für Experten gilt dies nur bedingt. Kunden wären bereit für individualisierbare Services mehr zu bezahlen als für vergleichbare Standardservices. Im Vergleich zu individualisierbaren Sachgütern ist diese Bereitschaft aber deutlich geringer ausgeprägt.

Generell kann gesagt werden, dass die Grundprinzipien der Individualisierung bzw. von Mass Customization von Sachgütern auch auf Telekommunikationsservices angewandt werden können. Die oben erwähnten Unterschiede in der Motivation der Kunden, der Ausgestaltung des Toolkits und der Bedeutung für den Kunden sind dabei aber entsprechend zu berücksichtigen.

5.2 Generalisierbarkeit

In dieser Untersuchung standen Telekommunikationsservices im Mittelpunkt des Interesses. Die Frage ist, ob die Erkenntnisse dieser Arbeit auch auf andere Services bzw. auf reine Dienstleistungen umgelegt werden können. Wie in Kapitel 2.4.2 ausgeführt, unterscheiden sich Telekommunikationsservices in Punkten wie dem Vorteil aus Skaleneffekten, der

Speicherung und Reproduktion von Services und den geringen Qualitätsschwankungen von reinen Dienstleistungen. Diese Attribute von Telekommunikationsservices sind die Basis für viele in dieser Arbeit untersuchten Aspekte von Individualisierung. Beispiele dafür sind das visuelle Feedback oder die Community Funktionen „Weitergabe eigener individualisierter Services“ und „Annahme fremder individualisierter Services“, die ohne eine Speichermöglichkeit des Services nicht möglich wären. Daher sind die meisten Erkenntnisse dieser Arbeit auf reine Dienstleistungen nicht anwendbar.

Anders verhält es sich bei Services, die die besonderen Eigenschaften von Telekommunikationsservices wie Speicherfähigkeit, etc. mit ihnen teilen, wie z.B. IT Services. Auf diese Servicebereiche lassen sich die Erkenntnisse dieser Arbeit sehr gut anwenden.

5.3 Implikationen für Telekommunikationsanbieter

Aus den Erkenntnissen dieser Arbeit geht hervor, dass Individualisierung im Telekommunikationsbereich großen Zuspruch bei Kunden findet. Dies gilt für alle Servicekategorien – Kommunikation, Information und Unterhaltung. Besonders die stetig zunehmende Informationsfülle im Informationsbereich könnte ein Treiber für individualisierte Services in diesen Bereichen sein, da der Kunde schon heute Probleme hat, mit dieser Informationsflut umzugehen.

Der große Zukunftsmarkt für Telekommunikationsanbieter ist der Markt für multimediale Unterhaltungsdienste wie digitales Fernsehen und Online Videotheken. Ähnlich wie heute im Informationsbereich wird dort die Informationsfülle ansteigen. Der Kunde verlangt aber nach Komfort und Einfachheit – dies kann durch das Angebot von individualisierten Services erreicht werden.

Nicht nur marktseitig ist Individualisierung im Telekommunikationsbereich interessant, auch die technischen Möglichkeiten dazu sind durch den Einsatz moderner IT- und Kommunikationstechnologien schon heute gegeben. Dabei ist das breite Feld der selbstlernenden Systeme (engl.: „Recommendation Engines“) besonders hervorstreichend.

5.4 Weitere Forschungsfragen

Die vorliegende Untersuchung beruht auf einer explorativen Analyse von 18 Interviews. Die Erkenntnisse dieser Arbeit sollten quantitativ mit Hilfe einer repräsentativen Datenbasis, eventuell mit Hilfe des Einsatzes eines realen Toolkits, verifiziert werden. Weiters könnte es von Interesse sein zu untersuchen, inwiefern die Erkenntnisse dieser Arbeit – vor allem die Unterschiede zwischen Novizen und Experten – auch auf Toolkits für Sachgüter anwendbar sind. Eine Verallgemeinerung der vorliegenden Erkenntnisse könnte durch eine qualitative Untersuchung im reinen Dienstleistungsbereich erreicht werden.

Literaturverzeichnis

Alba, Joseph W. / Hutchinson, J. Wesley (1987): "Dimensions of Consumer Expertise," *Journal of Consumer Research*, 13 (March), 411-454.

Chesbrough, H. (2003): "Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology."

Dabholkar, Pratibha A. (1996): "Consumer Evaluations of New Technology-Based Self-Service Options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality", *International Journal of Research in Marketing*, 13 (1), S. 29-51.

Davis, S. (1987): "Future perfect." *Reading, MA: Addison-Wesley* 1987.

Dellaert, B. / Stremersch, S. (2005): "Marketing mass customized products: Striking the balance between utility and complexity.", *Journal of Marketing Research*, 43 (2005) 2 (May): 219-227.

Franke, N. / Piller, F. (2004) "Value Creation by Toolkits of User Design and Innovation: the Watch Case", *Journal of Product Innovation Management*, (2004) 21:401-415

Franke, N. / Schreier, M. (2007) "Product uniqueness as a driver of customer utility in mass customization", *Market Lett, Springer Science + Business Media, LLC* 2007

Gilmore, J. / Pine J. II (1997): "The Four Faces of Mass Customization," *Harvard Business Review*, 75 (January–February), 91–101

Glaser, B. G. / Strauss, A. L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research. Chicago: Aldine; London: Weidenfeld and Nicholson.*
(deutsch 1998, *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Göttingen: H. Huber*)

Huffman C. / Kahn B. (1998): "Variety for sale: mass customization or mass confusion", *Journal of Retailing* 74. 491-515.

Kaplan, A.M. / Haenlein, M. (2006): "Toward a parsimonious definition of traditional and electronic mass customization", *Journal of Product Innovation Management*, 23 (2006) 2: 168-182.

Kotler, P. / Bliemel F. (2006): "Marketing Management: Analyse, Planung, Verwirklichung", *Pearson Studium Verlag*, 10. Auflage

Magnusson, P. (2003): „Customer-Oriented Product Development: Experiments involving Users in Service Innovation“, *Dissertation Stockholm school of Economics*

Mayring, P. (2007): „Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken“, (4. Aufl.) *Psychologie Verlags Union, Weinheim.*

Meier R. / Piller F. (2001): “Systematisierung von Strategien zur Individualisierung von Dienstleistungen.”, *Arbeitsbericht des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre an der TU München*, Nr.24 (Jan 2001).

Müller, M. (2007): “Integrationskompetenz von Kunden bei individuellen Leistungen”, *Deutscher Universitäts-Verlag.*

Peters, L. / Saidin, H. (2000): IT and the mass customization of services, *International Journal of Information Management*, 20. Jg. (2000), S. 103-119.

Piller, F. (2006): „Mass Customization.“, 4. Auflage, *Wiesbaden. Gabler / DUV 2006.*

Porter, M. E. (1980): “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. *New York: Free Press.*

Reichwald, R. / Piller, F. (2006): “Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung“. *Wiesbaden. Gabler.*

Schreier, M. (2006): “The Value Increment of Mass-customized Products: An Empirical Assessment.”, *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 317–27 (July-August).

Strauss, A.L. / Corbin, J. (1996): “Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung.”, *Psychologie Verlags Union, Weinheim.*

Strübing, J. (2004): „Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung.“, *Qualitative Sozialforschung Bd. 15, VS Verlag für Sozialwissenschaften.*

Thomke, S. / von Hippel, E. (2002): “Customers as Innovators: A new Way to Create Value.”, *Harvard Business Review*, 2002, Vol. 80, No. 4, (April), pp. 74-81.

Von Hippel, E. (1986): “Lead Users: a source of novel product concepts.”, *Management Science* 32 (7), S. 791-805.

Von Hippel, E. (2001): "Perspective: User Toolkits for Innovation", *Journal of Product Innovation Management*, 18, 4, 247-257.

Von Hippel, E. / Katz, R. (2002): "Shifting Innovation to Users via Toolkits", *Management Science*, 2002, Vol. 48, No. 7, (June), pp. 821-834.

Von Hippel, E. (1998): "Economics of Product Development by Users: The Impact of Sticky Local Information", *Management Science*, 1998, Vol. 44, No. 5 (May), pp. 629-644.

Zuboff, S. / Maxim, J. (2002): "The support economy: why corporations are failing individuals and the next episode of capitalism.", *London: Viking Penguin* 2002.

Anhang

I) Interviewleitfaden

In diesem Teil des Anhangs ist der Leitfaden abgebildet, der bei den Interviews eingesetzt wurde. Er diente nur als Orientierungshilfe, es wurde versucht, die Interviews narrativ zu halten. Im Vorfeld wurde betont, dass die Antworten die eigenen Wünsche des Interviewpartners widerspiegeln sollen.

A) Schwerpunkt: Produktwissen und Produkterfahrung

- Welche Telekommunikationsdienste kennen Sie?
 - Telefonieren (fest/mobil)
 - Internetzugang (fest/mobil)
 - Fernsehen
 - Sonstiges, wenn ja was

- Welche Telekommunikationsdienste benutzen Sie?
 - Telefonieren (fest/mobil)
 - Internetzugang (fest/mobil)
 - Fernsehen
 - Sonstiges, wenn ja was

- Wo nutzen Sie diese Dienste?
 - Zu Hause
 - Unterwegs
 - In der Arbeit
 - Sonstiges, wenn ja was

- Für welche Zwecke nutzen Sie diese Dienste?

- Wie intensiv nutzen Sie diese Dienste?
 - Mehrmals täglich
 - Täglich
 - Wöchentlich
 - Monatlich
 - Nie

B) Schwerpunkt: Individualisierungswünsche und Toolkit

- Wo liegen in ihrem persönlichen/privaten Bereich spezielle Anforderungen/Bedürfnisse, die nicht mit den am Markt verfügbaren Lösungen abgedeckt werden können?
- Bei welchen Diensten würden Sie sich eine individuelle Anpassung an ihre speziellen Bedürfnisse wünschen?
 - Telefonieren (fest/mobil)
 - Internetzugang (fest/mobil)
 - Fernsehen
 - Sonstiges, wenn ja was
- Was würden sie an diesen Diensten gerne verändern bzw. an Ihre Bedürfnisse anpassen?
 - Preis
 - Performance
 - Örtliche Verfügbarkeit (z.B. Inland/Ausland; zu Hause/im Büro)
 - Physisches Erscheinungsbild (Oberfläche)
 - Art des Kundenkontakts
 - Andere
- Wie sollte die Anpassung der TK-Services an Ihre Bedürfnisse von einem TK Anbieter gestaltet sein?
 - Persönliches Gespräch
 - Tool im Internet
 - anders
- Welche Aspekte wären Ihnen dabei in der Ausgestaltung wichtig?
 - Visuelles Feedback geben – Lernen durch „Trial and Error“ Schleifen
 - Ein Lösungsraum, der das gewünschte Produkt enthält
 - Bedienfreundlichkeit: angepasst an die technischen Möglichkeiten der User
 - Bibliothek bestehend aus oft benutzten Modulen
 - Realisierbarkeit der Lösung ohne korrigierenden Eingriff des Herstellers
- Wie viele Alternativen wollen Sie pro Modul zur Verfügung gestellt bekommen?
- Wie soll der Startpunkt des Tools aussehen?
 - „Weißes Blatt Papier“
 - Vorschläge, die danach modifiziert werden können
 - Anders

- In welcher Tiefe soll individualisiert werden?
 - Erscheinungsbild/Oberfläche (Four Faces: Darstellungsänderung)
 - Funktionalität (Four Faces: Produktänderung)
 - Visuelle Programmiersprache („drag & drop“)
 - Frei programmierbare Schnittstelle
 - Anders

- Würden Sie ein eigenes Modul erstellen?

- Wie lange darf der Individualisierungsprozess dauern?

- Wie wäre ihre Einstellung, wenn Sie von anderen Usern individualisierte Dienstleistungen angeboten bekämen?

- Würden Sie ihr individualisiertes Service anderen Usern zur Verfügung stellen?

- Haben Sie schon einmal ein Produkt/Service individualisiert? Wenn ja, welches und wie ist es Ihnen dabei ergangen? Was war gut, was hat sie gestört?

C) Schwerpunkt: Motiv und Bedeutung

- Was würde Ihnen eine Anpassung an ihre Befürfnisse bringen?
 - Zufriedenheit mit besserer Funktionalität (Functional Benefit)
 - Einzigartigkeit (Perceived Uniqueness)
 - Spaß am Individualisierungsprozess (Process Benefit)
 - Stolz auf das Ergebnis (Pride of Authorship)
 - Andere, wenn ja welche

- In welcher Weise würden sie auf die Möglichkeit zur Individualisierung reagieren?
 - Erhöhte Zufriedenheit mit der Dienstleistung
 - Änderung der Zahlungsbereitschaft (s.u.)
 - Verminderte Wechselbereitschaft zum Mitbewerb
 - anders

- Wie viel mehr wären Sie für ein individualisiertes Services bereit zu zahlen?
 - Weniger -> wieviel %?
 - Gleich viel
 - Mehr -> wieviel %?

C) Pyramiding

- Kennen Sie noch jemand, der sich für individualisierte Kommunikationsdienstleistungen interessieren könnte?

II) Abschriften der Interviews

ID	Datum	Dauer	Anzahl Seiten	Anzahl Zeilen
I01	04.Mai 2008	32:00	8	365
I02	05.Mai 2008	29:55	7	355
I03	06.Mai 2008	22:37	5	218
I04	07.Mai 2008	31:14	7	340
I05	08.Mai 2008	29:57	7	334
I06	09.Mai 2008	26:43	8	366
I07	10.Mai 2008	31:46	7	338
I08	11.Mai 2008	29:45	6	283
I09	12.Mai 2008	33:03	8	401
I10	13.Mai 2008	32:48	8	388
I11	14.Mai 2008	52:17	12	580
I12	15.Mai 2008	43:16	11	555
I13	16.Mai 2008	27:50	7	334
I14	17.Mai 2008	30:13	9	409
I15	18.Mai 2008	23:03	7	338
I16	19.Mai 2008	25:47	8	358
I17	20.Mai 2008	46:10	12	572
I18	21.Mai 2008	46:55	11	525
Gesamt		09:55:19	148	7059
Mittelwert		33:04	8,2	392

Tabelle 22 - Übersicht: Abschriften der Interviews