

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 43

Produktvariation als Instrument des Marketing

Ein Beitrag zur Theorie in Verbindung mit einer
praktischen Studie an der Produktgruppe Staubsauger

Von

Wolfgang Priemer



Duncker & Humblot · Berlin

WOLFGANG PRIEMER

Produktvariation als Instrument des Marketing

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 43

Produktvariation als Instrument des Marketing

Ein Beitrag zur Theorie in Verbindung mit einer
praktischen Studie an der Produktgruppe Staubsauger

Von

Dr. Wolfgang Priemer



DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

Alle Rechte vorbehalten
© 1970 Duncker & Humblot, Berlin 41
Gedruckt 1970 bei Alb. Sayffaerth, Berlin 61
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Einleitende Darlegungen	9
Hauptteil: Das Marketinginstrument Produktvariation	21
Teil I: <i>Zur Theorie der Produktvariation</i>	21
A. Die Abgrenzung des Begriffes	21
B. Die Arten der Produktvariation	26
I. Die horizontale, vertikale und innovatorische Produktvariation	26
II. Die aktive und passive Produktvariation	29
C. Die Wirkungsursachen und Wirkungszusammenhänge der Produktvariation	30
I. Das Wesen des Bedarfs und die Möglichkeit der Bedarfsdeckung	30
1. Das Nichtübereinstimmen von Produktnutzen und Konsumentenbedürfnis	31
2. Der Wandel der Bedürfnisse im Zeitablauf	35
3. Der Wechsel als Bedürfnis und die Mode	35
II. Die Verschiebung der Nachfragekurve	37
III. Der time-lag für Gegenmaßnahmen der Konkurrenten	38
D. Die Ziele der Produktvariation	39
I. Aus betriebsinterner Sicht	41
1. Die Umsatzbeeinflussung	41
a) Die Umsatzerhaltung	41
b) Die Umsatzerhöhung	45
2. Die Ertragsbeeinflussung	47
II. Aus marktbezogener Sicht	56
1. Der Marktanteil	56
2. Die Marktkapazität	57
3. Das Marktvolumen	58
E. Die Mittel der Produktvariation	58

I. Grundlegendes	58
II. Die Veränderung des Gebrauchsnutzens	62
III. Die Veränderung des Zusatznutzens	62
IV. Die Produktvariation ohne Nutzenänderung	64
F. Die Produktvariation und ihre Interdependenz zu anderen Marketinginstrumenten	65
I. Produktvariation und Preis	65
II. Produktvariation und Werbung	67
III. Produktvariation und Absatzmethode	68
G. Die Grenzen der Produktvariation	69
H. Bestimmungsgrößen des Variationszeitpunktes	73
I. Die Lebenszykluskurve	73
II. Die technische Entwicklung und Maßnahmen der Konkurrenz	81
 Teil II: <i>Eine Untersuchung zur Produktvariation an der Produktgruppe Staubsauger über einen Zeitraum von 15 Jahren</i>	 83
A. Beispielhafte Darstellung der technischen und produktgestalterischen Entwicklung	83
B. Detaillierte Darstellung der absatzrelevanten Daten eines Oligopolpartners	93
I. Allgemeines	93
II. Die Umsatzverläufe der Modelle	93
III. Die Preisentwicklung der Modelle	99
IV. Die Kostenentwicklung	104
1. Die Produktionskosten	104
2. Die Vertriebskosten	110
V. Die Entwicklung des Marktanteils	113
VI. Sonstige für die Absatzentwicklung wichtige Unternehmensdaten	117
1. Die Absatzmethode	117
2. Das Produkt und Firmenimage	117
VII. Relevante Daten der Gesamtwirtschaft	118
1. Die konjunkturelle Entwicklung	118
2. Die Entwicklung der Marktsättigung für Staubsauger	119

C. Die Darstellung der markanten Geschäftsdaten der drei Hauptkonkurrenten	121
I. Die Absatzmethode	121
II. Die Marktpreisentwicklung für die Modellreihen α und γ	122
III. Die Entwicklung der meßbaren Werbeaufwendungen	124
IV. Die Entwicklung der Marktanteile	127
 Teil III: <i>Der Versuch einer Wertung des Marketinginstrumentes Produktvariation</i>	 130
A. Allgemeines	130
B. Betrachtung zur Zielerreichung in Verbindung mit den Ergebnissen der Studie	132
I. Aus betriebsinterner Sicht	132
II. Aus marktbezogener Sicht	135
C. Die Produktvariation im Rahmen des Marketing-mix	137
D. Die Möglichkeit der Vorausbestimmung des Variationszeitpunktes ..	141
E. Die Produktlebensphasen und die Arten der Produktvariation	142
 Schlußbetrachtung	 144
 Literaturverzeichnis	 147

Einleitende Darlegungen

In der Einleitung wird die Produktvariation, der Gegenstand dieser Untersuchung, in die allgemeinen wirtschaftlichen Zusammenhänge und die Betriebswirtschaftslehre¹ eingefügt und das Ziel der Arbeit umrissen.

Es wird also zunächst auf folgende Problemkreise eingegangen:

- Das Primat des Absatzes in der modernen Marktwirtschaft und der Wandel in der Unternehmensführung
- Die Instrumente des Marketing und die Einordnung der Produktvariation
- Den Produktlebenszyklus

Die Voraussetzung für das Verfolgen jeglicher Unternehmensziele — sei es die Gewinnerzielung als einziger² oder als Hauptzweck³, in genereller Formulierung⁴ oder in genau festgelegten Gewinnstandards⁵, seien es Zielkombinationen aus Haupt- und Nebenzielen, die sich aus wirtschaftlichen und außerwirtschaftlichen oder aus materiellen und immateriellen Bestimmungsgründen bilden⁶ — ist die Verwertung der im Unternehmen erbrachten Leistung. Im Unterschied zu vergangenen Wirtschaftsepochen besteht in den hochentwickelten Marktwirtschaften nicht das Problem, die zur Bedürfnisbefriedigung

¹ „Die Betriebswirtschaftslehre ist die Lehre von den Zusammenhängen und Abhängigkeiten wirtschaftlicher Vorgänge in Grund und Folge, Ursache und Wirkung, aber stets vom Einzelbetrieb her gesehen.“ *Mellerowicz*, Konrad: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1948, 5. Aufl., S. 14.

² Vgl. derselbe: Unternehmenspolitik, Freiburg 1965, Bd. III, S. 80: „Als Gesamtziel ... langfristige Gewinnerzielung ... angesehen.“

³ Vgl. *Heiser*, Herman C.: Budgetierung, Berlin 1964, S. 28; ferner *Gutenberg*, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre Bd. II, 8. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1965, S. 8—9.

⁴ Vgl. *Gelinier*, Octave: Fonctions et tâches de Direction Générale, Paris 1965, S. 15.

⁵ Vgl. *Dean*, Joel: Managerial Economics, Englewood Cliffs N.Y. 1956, 6. Aufl., S. 28: „... do not operate on the principle of profit maximizing in terms of marginal costs and revenues, but rather set standards or targets of reasonable profits“; ferner *Abromeit*, Günther: Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm, Wiesbaden 1955, S. 145.

⁶ Vgl. *Bidlingmaier*, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964, S. 83—84; *Boulding*, Kenneth E., and *Spivey*, Allen W.: Linear Programming and the theory of the Firm, New York 1960, S. 17; *Wittmann*, Waldemar: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmenswachstums, Z. f. H. F. 1961, Heft 10/11, S. 499; *Heinen*, Edmund: Das Ziel-system der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 30—48.

erforderlichen Güter zu produzieren, sondern solche Güter am Markt anzubieten, die genügend Nachfrage schaffen, damit die gesetzten Unternehmensziele sich verwirklichen lassen⁷.

Die Sättigung der Märkte hat für viele Produkte bereits einen so hohen Grad erreicht, daß die Nachfrage durch den Ersatzbedarf und den Zuwachs an potentiellen Käufern auf Grund des Bevölkerungswachstums und der Erhöhung des Lebensstandards wesentlich bestimmt wird. Ferner verursacht die lange Nutzungsdauer der Gebrauchsgüter eine wesentliche Marktverminderung⁸ und die schnelle technische Entwicklung sowie der Wandel der Verbrauchergewohnheiten haben die Zeitspanne, in der ein Produkt⁹ am Markt abgesetzt werden kann, stark verkürzt¹⁰. Hinzu kommt noch, daß durch die umfangreichen Produktionskapazitäten und den Konkurrenzkampf zwischen den Anbietern ständig mehr Güter auf den Markt drängen¹¹.

Diese kurz angedeuteten Fakten bilden die Ursache für den Wandel der Stellung der Absatzfunktion im Verhältnis zu den anderen betrieblichen Funktionen. Es ist nämlich *nicht der Fabrikbesitz*, der den Bestand eines Unternehmens sichert, *sondern der Marktbesitz*¹², denn nur aus dem Absatz kann das Betriebsvermögen sich immer wieder regenerieren, können die Kosten gedeckt und die Zielkombinationen verwirklicht werden¹³. Der Absatz wird deshalb in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur nicht mit den anderen betrieblichen Funktionen gleichgestellt, sondern als *die* betriebliche Funktion angesehen. *Mellerowicz* bezeichnet ihn als das Zentralproblem der Unternehmen in der Marktwirtschaft¹⁴, *Weinhold* spricht vom „Primat des Absatzes“¹⁵, und *Drucker* hat sogar „die Schaffung von Absatzmärkten als die einzige richtige Definition des Unternehmenszweckes“ be-

⁷ Vgl. *Bergler*, Georg: Das Risiko der künstlichen Veralterung in der modernen Absatzwirtschaft, JAV 1961, Heft 1, S. 2—3.

⁸ Vgl. *Pietsch*, Gerhard: Qualitätswettbewerb und Qualitätspolitik der Betriebe, Köln und Opladen 1968, S. 131.

⁹ Als Produkt soll die dem Verbraucher erbrachte Gesamtleistung verstanden werden, die sich in der individuellen Nutzenstiftung äußert. („... the sum of physical and psychological satisfactions the buyer receives... , the bundle of utilities...“) *Miracle*, Gordon: Product Characteristics and Marketing Strategy, JoM Vol. 29, January 1965, S. 19.

¹⁰ Vgl. *Diebold*, John: Bis zum „Morgen“ ist es nur ein kleiner Schritt, in: *Printer's Ink: Marketing für neue Produkte*, Düsseldorf-Wien 1966, S. 306: im folgenden abgekürzt mit *Printer's Ink*.

¹¹ Vgl. *Hammel*, Werner: Das System des Marketing, Freiburg 1963, S. 12—13.

¹² Vgl. *Mellerowicz*, Konrad: Unternehmenspolitik Bd. II, Freiburg 1963, S. 14.

¹³ Vgl. *Jankowski*, Heinz: Die Bedeutung der Mode für den Absatz in der Betriebswirtschaft, Winterthur 1956, S. 3.

¹⁴ Vgl. *Mellerowicz*, Konrad: Unternehmenspolitik Bd. II, S. 13.

¹⁵ *Weinhold*, Heinz: Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern 1964, S. 18, im folgenden zitiert mit: Grundlagen.

zeichnet¹⁶. Er sieht demzufolge die Funktion des Unternehmers allein darin, Absatz zu schaffen und immer Neues zu bieten. Betrachtet man diese extrem erscheinende Definition von Drucker im Zusammenhang mit der Erkenntnis, daß nahezu jedes Produkt einmal nicht mehr am Markt verwertet werden kann¹⁷, oder anders ausgedrückt, daß der Wandel das einzig stetige in der Wirtschaft ist¹⁸, so deckt sie sich mit *Schumpeters* Definition des Unternehmers weitgehend. Nach *Schumpeter* kann allein derjenige Wirtschaftsführer als Unternehmer bezeichnet werden, der neue Kombinationen in der Wirtschaft durchsetzt¹⁹, und als ersten seiner fünf Fälle von Kombinationen hat er die „Herstellung eines neuen, d. h. dem Konsumentenkreise noch nicht vertrauten Gutes oder einer neuen Qualität eines Gutes“ genannt²⁰ — eine bedeutende Möglichkeit zum Schaffen von Absatz.

Die Erkenntnis von der *zentralen Bedeutung des Absatzes* findet ihren Ausdruck in der heute weit verbreiteten absatzorientierten Unternehmensführung, die durch den Begriff des *Marketing* repräsentiert wird²¹. Die hierfür charakteristischen Interdependenzen zeigt die Abbildung 1 (Typische Interdependenz der Marketingfunktion²²). Der Begriff wird an Hand der folgenden Definitionen erläutert.

Nach *Hammel* ist Marketing „eine betriebliche Denkweise, die den Markt in den Mittelpunkt der Überlegungen stellt“²³ oder „das Führen des Unternehmens vom Absatzmarkt her“²⁴. Nach *Mellerowicz* ist es „... nicht eine betriebliche Teilfunktion wie Beschaffung, Produktion oder Absatz, sondern ... eine geistige Haltung. Das Marktdenken beherrscht alle Entscheidungen“²⁵. Für *Weinhold* bedeutet Unternehmensführung nach der Marketingkonzeption, „das langfristige Ziel für die Unternehmung sowie die Etappenziele nach den Gegebenheiten

¹⁶ *Drucker*, Peter: Praxis des Management, Düsseldorf 1956, S. 51; ferner *Gross* spricht von der Aufgabe, Nachfrage zu produzieren, indem der Unternehmer Bedürfnisse erkennt, weckt oder entwickelt. *Gross*, Herbert: Der Mut zum Neuen am Markt von Morgen, Düsseldorf 1963, S. 35.

¹⁷ Vgl. *Starke*, Virginia: Wann bringt das neue Produkt den größten Gewinn?, in: *Printer's Ink*, S. 263.

¹⁸ Vgl. *Wellenreuther*, H.: Die Veränderung ist das einzige Beständige, in: *AwI* 1967, Heft 18, S. 971.

¹⁹ Vgl. *Schumpeter*, Joseph: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, München und Leipzig 1926, 2. Aufl., S. 111 und 116.

²⁰ Ebenda, a.a.O., S. 100.

²¹ *Seyffert* äußerte sich dazu: Die so erfolgreich aufgenommene Idee des Marketing verleiht nur einer Binsenweisheit Ausdruck, „nämlich der Tatsache, daß alles im Betriebe der Absatzaufgabe als der betrieblichen Hauptaufgabe zu dienen hat“; *Seyffert*, Rudolf: Werbelehre Bd. II, Stuttgart 1966, S. 1542.

²² *Mellerowicz*, Konrad: Unternehmenspolitik Bd. II, S. 26.

²³ *Hammel*, Werner, a.a.O., S. 16.

²⁴ Ebenda, a.a.O., S. 173; ferner *Drucker*, P., a.a.O., S. 53.

²⁵ *Mellerowicz*, Konrad: Unternehmenspolitik Bd. II, S. 16.