

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 EINFÜHRUNG.....	1
1.1 Programmplanung in gesättigten Märkten als Problemfeld der Unternehmensführung	3
1.2 Ausgangssituation und Problemstellung	6
1.3 Charakterisierung der Forschungskonzeption	15
1.4 Zielsetzung und Vorgehensweise der Untersuchung	19
2 KONZEPTIONELLER UND THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN	23
2.1 Strategien als rahmengebendes Aktionsfeld	24
2.1.1 Strategieverständnis als Basis strategischen Handelns	24
2.1.2 Strategisches Management als Kompass für Unternehmen	29
2.1.3 Produktstrategien als Orientierungshilfe zur Programmplanung	33
2.1.4 Zusammenfassung der Erkenntnisse	39
2.2 Produkte als Betrachtungsgegenstand	40
2.2.1 Produktbegriff und -definition	40
2.2.2 Produkte als Bündel von Eigenschaften	43
2.2.3 Produkte als Systemelemente	47
2.2.4 Produktprogramme als Portfolio von Produkten	51
2.2.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse	56
2.3 Innovationen als Grundlage von Produkten und -programmen	59
2.3.1 Innovationsbegriff und -definition	60
2.3.2 Innovationsstrategien als Grundsatzentscheidung	65
2.3.3 Innovationsmanagement als Initiator von Veränderungen	69
2.3.4 Innovations- und Produktentstehungsprozess	73
2.3.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse	77
2.4 Märkte als Wirkungsfelder von Produktprogrammen	79
2.4.1 Der Begriff „Markt“	79
2.4.2 Marktformen und -abgrenzungen	81
2.4.3 Charakterisierung gesättigter Märkte	85
2.4.4 Strategien in gesättigten Märkten	89
2.4.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse	96

2.5 Leitlinien einer Produkt- und Programmplanung in gesättigten Märkten	97
2.5.1 Marktorientierung	97
2.5.2 Entscheidungsorientierung	98
2.5.3 Prozessorientierung	98
2.5.4 Integrationsorientierung	99
2.5.5 Vorverlagerung von Erkenntnissen	99
2.5.6 Realisierbarkeit	100
2.5.7 Zusammenfassung der Leitlinien	101
2.6 Zusammenfassung der Erkenntnisse des konzeptionellen und theoretischen Bezugsrahmens	102
2.6.1 Erkenntnisse aus dem Bezugsrahmen	102
2.6.2 Untersuchungsbereich der Arbeit	104
3 MODELL ZUR GESTALTUNG DER PROGRAMMPLANUNG IN GESÄTTIGTEN MÄRKTEN	106
3.1 Entwicklung eines Modells zur Gestaltung der Programmplanung in gesättigten Märkten	106
3.1.1 Vorüberlegungen zur Modellbildung	107
3.1.2 Modellbildung zur Programmplanung in gesättigten Märkten	110
3.1.2.1 Das System „Unternehmen“ als rahmengebendes Modell	111
3.1.2.2 Informationsverarbeitung anhand des EVA-Modells	114
3.1.3 Vorgehensmodell zur EVA-Analyse der Programmplanung	117
3.1.4 Zusammenfassung der Erkenntnisse der Modellbildung	122
3.2 Empirische Analyse der modellspezifischen Einflussgrößen	123
3.2.1 Vorgehensweise zur Analyse der Einflussgrößen	123
3.2.2 Einflussgrößen aus der relevanten Literatur	125
3.2.3 Empirische Analyse der Einflussgrößen	135
3.2.3.1 Datenbasis und Erhebungsmethodik	135
3.2.3.2 Analyse der Einflussgrößen anhand empirischer Fallstudien	148
3.2.3.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse der Fallstudienanalysen	161
3.2.4 Bildung von Innovationsprozesstypen zur Gestaltung einer Programmplanung in gesättigten Märkten	163
3.2.4.1 Analyse der Bedeutung der Einflussgrößen	163
3.2.4.2 Ähnlichkeitsanalyse der Fallstudien	167
3.2.4.3 Ableitung von Innovationsprozesstypen einer Programmplanung in gesättigten Märkten	169

3.2.4.4	Innovationsprozess Typ 1: „Strategische Innovation“	175
3.2.4.5	Innovationsprozess Typ 2: „Innovatives Programm“	177
3.2.4.6	Innovationsprozess Typ 3: „Produktinnovation“	179
3.3	Zusammenfassung der Analyse der modellspezifischen Einflussgrößen einer Gestaltung von Produktprogrammen	182
4	ANALYSE DER GESTALTUNGSFELDER EINER PRODUKT- UND PROGRAMMPLANUNG	184
4.1	Gestaltungsfelder und Methoden der Programmplanung	184
4.1.1	Analyse der Bedürfnis-, Markt- und Technologieentwicklung	185
4.1.1.1	Marktforschung	185
4.1.1.2	Wettbewerbsanalysen	188
4.1.1.3	Technologiemonitoring	195
4.1.2	Unternehmensstrategie	196
4.1.2.1	Marktstrategie	196
4.1.2.2	Technologiestrategie	197
4.1.2.3	Produktstrategie	199
4.1.3	Ideengenerierung	201
4.1.3.1	Kreativitätstechniken	202
4.1.3.2	Innovationsaudits und -workshops	203
4.1.3.3	Entwicklungspartnerschaften	204
4.1.4	Produktprogrammplanung	206
4.1.4.1	Programmstrukturanalyse	207
4.1.4.2	Komplexitätsanalyse	208
4.1.4.3	Portfoliomanagement	209
4.1.4.4	Produktordnungssysteme	216
4.1.4.5	Differenzierungs- und Substitutionsanalyse	218
4.1.5	Ideenbewertung und Selektion	221
4.1.5.1	Quality Function Deployment	222
4.1.5.2	Investitionsrechnung	224
4.1.5.3	Zielkostenmanagement	225
4.1.5.4	Leistungstiefengestaltung/Make-or-Buy-Entscheidungen	228
4.1.6	Ideenakzeptanz	231
4.1.6.1	Commitment	231
4.1.6.2	Umsetzung	232
4.1.7	Weiterer Entwicklungsprozess	233

4.2 Analyse der Gestaltungsfelder auf EVA-Anforderungen	235
4.2.1 Ermittlung der EVA-Anforderungen je Innovationsphase	236
4.2.1.1 Anforderungen an die Phase Analyse der Bedürfnis-, Markt- und Technologieentwicklung	236
4.2.1.2 Anforderungen an die Phase Unternehmensstrategie	242
4.2.1.3 Anforderungen an die Phase Ideengenerierung	247
4.2.1.4 Anforderungen an die Phase Produktprogrammplanung	250
4.2.1.5 Anforderungen an die Phase Ideenbewertung und Selektion	258
4.2.1.6 Anforderungen an die Phase Ideenakzeptanz	261
4.2.2 Synthese der EVA-Anforderungen der Gestaltungsfelder	263
4.2.2.1 Gesamtsynthese der EVA-Anforderungen	264
4.2.2.2 EVA-Anforderungen nach Innovationsprozesstypen	267
4.2.3 Ableitung anforderungsidentischer Gestaltungsbereiche	275
4.2.3.1 Informationsermittelnder Gestaltungsbereich	276
4.2.3.2 Informationsbündelnder Gestaltungsbereich	279
4.2.3.3 Informationsanwendender Gestaltungsbereich	280
4.2.3.4 Strategischer/rahmengebender Gestaltungsbereich	281
4.2.4 Ausprägungsanalyse der Gestaltungsfelder in den Fallstudien	283
4.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der Analyse der Gestaltungsfelder	287
5 GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR PRODUKT- UND PROGRAMMPLANUNG	289
5.1 Gestaltungsempfehlungen zur EVA-Modellanalyse	289
5.1.1 Ableitung der EVA-Anforderungen früher Innovationsphasen	289
5.1.1.1 Ermittlung der EVA-Anforderungen je Innovationsphase	290
5.1.1.2 Synthese der Anforderungen nach dem EVA-Prinzip	291
5.1.1.3 Umsetzung der Anforderungen nach dem EVA-Prinzip	292
5.1.2 Umsetzung des Innovationsprozesses anhand des EVA-Modells	293
5.1.2.1 Methodische Dimension	293
5.1.2.2 Organisatorische Dimension	295
5.1.2.3 Prozessuale Dimension	296
5.2 Methodenempfehlungen nach Innovationsprozesstypen	297
5.2.1 Strategische Innovationen	299
5.2.2 Innovative Programme	305
5.2.3 Produktinnovationen	312
5.2.4 Zusammenfassung der Methodenempfehlungen	318

5.3 Mehrdimensionale Skalierung (MDS) als zentrale Methode zur Programmplanung in gesättigten Märkten	320
5.3.1 Ausgangssituation einer Programmplanung mit MDS	320
5.3.2 MDS-basiertes EDV-Tool zur Unterstützung einer Programmplanung in gesättigten Märkten	322
5.3.2.1 Anwendungsfelder und Anforderungen an das MDS-Tool	322
5.3.2.2 Aufbau, Nutzung und Vorgehensweise des MDS-Tools	324
5.3.2.3 Ergebnisse und Wirkungen der Programmplanung mit MDS	328
5.3.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der Nutzung des MDS-basierten Tools zur Programmplanung	330
5.4 Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen	330
6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	332
6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	332
6.2 Weiterer Forschungsbedarf	336
6.3 Ausblick	338
Anhang	340
Literaturverzeichnis	345

1 EINFÜHRUNG

Wachstum und kontinuierlich steigende Umsätze gehören heute in vielen Märkten mittlerweile der Vergangenheit an.¹ So konstatierte Thomas (1989) bereits Ende der 1980er Jahre: „Die Situation in einer Reihe von Produktmärkten im Konsumgüterbereich ist heute von Sättigungserscheinungen, Stagnationstendenzen, mitunter gar einer rückläufigen Entwicklung geprägt.“² Zusätzlich gefährdet die Globalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte, insbesondere in Form eines zunehmenden Preis- und Kostendrucks der zahlreichen Konkurrenz aus Osteuropa und Asien sowie der erheblichen Zunahme der internationalen Handelsbeziehungen, die Umsatz- und Gewinnergebnisse vieler Unternehmen innerhalb dieser gesättigten Märkte.³

Das deutsche Standardrezept, den andauernden Wettbewerbsbedrohungen von außen zu entkommen, lautet dabei oftmals „Wir müssen um so viel besser sein, wie wir teurer sind!“⁴ Besser sein in diesem Zusammenhang bedeutet Qualitätsführerschaft durch Differenzierung im Porter’schen Sinne,⁵ also das Anbieten von Lösungen mit höherem Kundennutzen bei annähernd gleichen Kosten zur Umgehung eines Preiswettbewerbs.⁶ Pepels (2000) spricht in diesem Zusammenhang von einem Qualitätsvorteil in Bezug auf den wahrgenommenen Produktwert.⁷ Diese Strategien und Lösungen, die einen komparativen Konkurrenzvorteil (KKV)⁸ gegenüber dem Wettbewerb erreichen sollen, werden in den Unternehmen anhand von Innovationen und mit innovativen Produktkonzepten generiert. Im insgesamt immer intensiver werdenden Wettbewerb gelten Innovationen somit als ein wichtiger Erfolgsfaktor.⁹

¹ Das Statistische Bundesamt weist für die Jahre 2004-2005 lediglich einen Wirtschaftsbereich mit einem Wachstum größer 4 % aus (produzierendes Gewerbe ohne Baugewerbe mit 4,81 % Wachstum). Alle anderen Bereiche waren entweder rückläufig oder konnten nur sehr geringes Wachstum i. H. v. 1-2 % aufweisen. Vgl. Statistisches Bundesamt (2006); vgl. außerdem Wildemann, H. (2004a), S. 1; Pepels, W. (2000), S. 89

² Thomas, U. (1989), S. 1; vgl. darüber hinaus Rohlmann, P. (1977); Pack, L./Börner, D. (1984); Hinder, W. (1986); Hinder, W./Bartosch, S. (1987); Kreilkamp, E. (1987), S. 1 und S. 161ff.; Erfmann, M. (1988); Romer, K.-H. (1988) und zusammenfassend Göttgens, O. (1996), S. 1ff. Es zeigt sich, dass die Anzahl der Veröffentlichungen zur Thematik stagnierender Märkte mit dem wirtschaftlichen Abschwung einiger Branchen Mitte der 1980er Jahre einhergeht.

³ Vgl. Reichwald, R./Bastian, C./Lohse, C. (2000), S. 7; Petschow, U. et al. (1998); Bacher, A. (2004), S. 1

⁴ Köhler, H. (2005), S. 6; vgl. auch die Modernisierungsoffensive „besser statt billiger“ der IG Metall NRW (elektronisch veröffentlicht unter URL <http://www.igmetall.de/homepages/bzl-nrw/start/besser-statt-billiger/ideekonzept.html>, abgerufen am 02.03.2007)

⁵ Vgl. zur Differenzierungsstrategie Porter, M. E. (2000), S. 37ff. u. 168ff.; Benkenstein, M. (1997), S. 134ff.

⁶ Vgl. Meffert, H. (1998), S. 261ff.

⁷ Vgl. Pepels, W. (2000), S. 490

⁸ Der komparative Konkurrenzvorteil entspricht der Differenz zwischen Produktnutzen und -preis im Vergleich zum Wettbewerb. Vgl. u. a. Backhaus, K. (1997), S. 21ff.

⁹ Disselkamp, M. (2005), S. 11

Innovationen sind in einem weiten Begriffverständnis „neue Produkte, neue Leistungsangebote, neues Führungsverhalten, neue Strukturen und Abläufe in den Unternehmen, Staat und Verwaltung.“¹⁰ Doch obwohl es in Theorie und Praxis einen Konsens gibt, dass Innovationen die entscheidende Triebgröße der Wirtschaft und der Schlüssel zu gesamtwirtschaftlichem Wachstum sind,¹¹ scheint ihre Generierung und Umsetzung für viele Unternehmen eine nicht zu meisternde Herausforderung zu sein:

„The management of innovation within organizational systems is and will continue to be an issue of major importance for continued organizational success. Despite its importance, the results of current efforts in this area are disheartening and uninspiring. Research suggests that over half of all initiatives in this area fail to achieve their targets. The causes of these failures, while specific to the individual initiative, can be tracked back to a small number of holistic causes for failure including issues related to leadership, planning, goal alignment and participation.“¹²

Doch mit allgemeinen Zielsetzungen und politischen Aufforderungen allein wird dem einzelnen Unternehmen und dessen Entscheidungsträgern beim Umgang mit gesättigten Märkten und dem zunehmenden Wettbewerbsdruck keine Hilfestellung im Sinne von praktikablen und umsetzbaren Vorgehensweisen gegeben. Daher gilt es, Strategien und Konzepte herauszuarbeiten und zu verbreiten, die in den Unternehmen konkret zur Anwendung kommen können und die geeignet sind, die zugrunde liegenden Fragestellungen zu beantworten. Hierzu soll die vorliegende Arbeit beitragen, indem die frühen Phasen des Innovationsprozesses analysiert werden, in denen bislang häufig Kreativität gegenüber deterministischen Prozessen und systematischen Entscheidungsstrukturen überwiegt.¹³ Bei der Betrachtung und Analyse dieses Prozesses stehen wiederum Programmplanungselemente sowie die Charakteristika von gesättigten Märkten im Vordergrund des Interesses, auf deren jeweilige Bedeutung und inhaltliche Aktualität nachfolgend eingegangen wird. Ziel ist dabei, bei der „Wette auf eine Zukunft, die unerkennbar bleibt“¹⁴ die Chancen der Unternehmen durch Verbesserung ihrer Informationsbasis zu erhöhen.

¹⁰ Warnecke, H.-J. (2003), S. 1

¹¹ Untersuchungen haben gezeigt, dass „gegenwärtig mehr als 50 Prozent der Brutto-Wertschöpfung und der Arbeitsplätze des verarbeitenden Gewerbes (...) direkt mit der Entwicklung neuer Technologien und auf ihnen basierenden Innovationen zusammenhängen.“ Dorsch, D./Walcher, D. (2004), S. 23, Auslassung durch den Verfasser; vgl. dazu auch Vahs, D./Burmester, R. (2005), S. 1ff. und bereits Schumpeter, J. A. (1912).

¹² Dooley, L./O’Sullivan, D. (2001), S. 193

¹³ Vgl. Wildemann, H. (1993), S. 29

¹⁴ „Eine gute Strategie ist eine Strategie, die Wettbewerbsvorteile schafft. (...) Jede Strategie ist eine Wette auf eine Zukunft, die unerkennbar bleibt.“ Hinterhuber, A./Hinterhuber, H. H. (2007), S. 323

1.1 Programmplanung in gesättigten Märkten als Problemfeld der Unternehmensführung

Stagnierende und schrumpfende Märkte sind in der Wirtschaft kein neues Phänomen, sondern existierten in jeder Phase der volkswirtschaftlichen Entwicklung.¹⁵ Nichtsdestotrotz scheint ihnen in den zurückliegenden Jahren besondere Aufmerksamkeit zuzukommen, da sie zum einen nicht mehr nur singulär in einzelnen Branchen auftreten und da zum anderen die zyklisch auftretenden Erholungs- und Wachstumsphasen immer länger auf sich warten lassen. Es ist jedoch unklar, ob und inwiefern sich aktuelle Einbrüche von früheren unterscheiden oder ob nicht grundlegende Managementprinzipien zur Bewältigung von Turn-around-Situationen herangezogen werden können.¹⁶ Grundsätzlich gilt, dass in gesättigten oder rückläufigen Märkten der Wettbewerb generell härter ist, weil Absatzsteigerungen nachlassen, weil Überkapazitäten zu Preiskämpfen führen und neue Anbieter in lokale Branchen und Märkte eintreten und dort in direkter Konkurrenz zu den inländischen Unternehmen agieren.¹⁷

Aufgrund der Unterschiede in den Bedürfnissen der Kunden sind Unternehmen gezwungen, mehrere und unterschiedliche Produkte anzubieten.¹⁸ Damit kommt der Produktentwicklung sowie der Planung des gesamten Produktprogramms im Unternehmen eine besondere Bedeutung zu, da hier bereits die Weichen für einen späteren Erfolg im Markt gestellt werden.¹⁹ Die Portfolioplanung nimmt im Rahmen der strategischen Planungen eine zentrale Rolle ein, da hier darüber entschieden wird, in welchen Märkten und mit welchen Produkten ein Unternehmen zukünftig im Wettbewerb konkurrieren wird.²⁰ Dabei treten gerade in gesättigten Märkten in der Programmplanung besondere Probleme und Effekte zum Vorschein. Zum einen sind diese Märkte vom Preis- und Verdrängungswettbewerb geprägt, so dass Produktdifferenzierung und Vermeidung von Substitutionseffekten besonders wichtig werden.²¹ Zum anderen neigen Unternehmen in Zeiten stagnierender oder rückläufiger

¹⁵ Vgl. Meffert, H. (1994), S. 227; Wildemann, H. (2004a), S. 15

¹⁶ Vgl. Belz, C./Schmitz, C./Zupanic, D. (2003), S. 19

¹⁷ Vgl. Harrigan, K. R. (1989), S. 25f.

¹⁸ Vgl. Kleissl, J. (2004), S. 26; Brockhoff, K. (1999), S. 67

¹⁹ Zur Bedeutung von Produktentwicklung, Programmplanung und Innovationen vgl. Kleer, M./Boeke, E. (2003); Herstatt, C./Verworn, B. (2003), S. 4ff.; Wildemann, H. (2004a), S. 66ff.; Disselkamp, M. (2005), S. 29ff.; Düring, A. (2000), S. 4ff. und Kreilkamp, E. (1987), S. 1

²⁰ Vgl. Wildemann, H. (2004a), S. 66f.

²¹ Vgl. Wildemann, H. (2006n), S. 77f. Zum Zusammenhang zwischen Produktdifferenzierung und Substitutionseffekten vgl. auch Meffert, H. (1998), S. 434f. und Kotler, P./Bliemel, F. (1995), S. 361f.; vgl. zu Substitutionseffekten auch Wildemann, H. (2005b), S. 83 und Wildemann, H. (2003d), S. 18

Marktentwicklungen dazu, ihre Umsätze durch eine Ausweitung des Produkt- und Variantenprogramms sichern zu wollen (vgl. Abbildung 1-1).²²

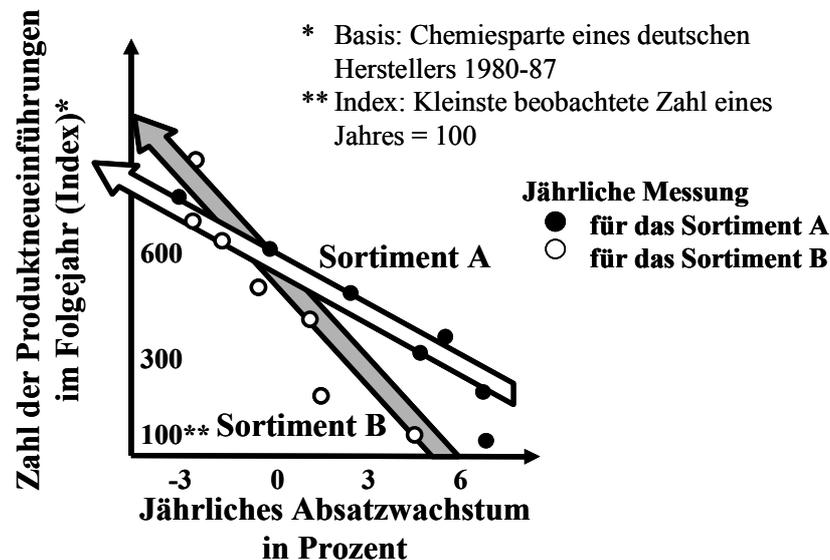


Abb. 1-1: Zusammenhang zwischen Absatzwachstum und der Anzahl an Produktneueinführungen²³

Dies führt zu einer Abnahme des Differenzierungsgrads zwischen den Produkten und Produktvarianten, was deren Marktchancen generell schmälert: „Mit dem A3 (...) nimmt der Autohersteller Audi Kannibalisierungseffekte im eigenen und im Mutterhaus in Kauf, um (...) im Verdrängungswettbewerb mit anderen Herstellern Punkte zu machen.“²⁴ Darüber hinaus führt eine hohe Produkt- und Variantenvielfalt zu unternehmensinternen Problemen, die insbesondere auf der überproportional steigenden Komplexität der Planungs- und Steuerungsprozesse beruhen.²⁵ „Dadurch treten Fehlleistungen im Entscheidungsprozess auf, die sich nach Implementierung neuer Strukturen und Abläufe in einer mangelnden Ausrichtung auf die vom Kunden gewünschte Reaktionsfähigkeit widerspiegeln.“²⁶

Viele europäische Absatzmärkte befinden sich in stagnierenden oder sogar schrumpfenden Phasen,²⁷ bei denen die Umsätze nur noch unwesentlich oder sehr langsam

²² Vgl. u. a. Ley, W./Hofer, A. P. (1999), S. 56; Kreilkamp, E. (1987), S. 162f.

²³ Vgl. Roever, M. (1991), S. 254

²⁴ Brockhoff, K. (1999), S. 311, Auslassungen durch den Verfasser

²⁵ Zu interner und externer Komplexität als zentrales und funktionsübergreifendes Koordinationsproblem vgl. Meffert, H. (1998), S. 945ff.

²⁶ Raufeisen, M. (1999), S. 3; vgl. auch Hentze, J. (1991), S. 112ff. sowie Schuderer, P. (1996), S. 17; Anmerkung des Autors: Zur Verbesserung der Lesbarkeit der Arbeit werden auch wörtliche Zitate in neuer deutscher Rechtschreibung wiedergegeben.

²⁷ Vgl. u. a. Statistisches Bundesamt (2006); Wildemann, H. (2004a), S. 1; Harrigan, K. R. (1988), S. 24; Belz, C./Schmitz, C./Zupanic, D. (2003), S. 11ff.; Welge, M. K./Hüttemann, H. H. (1993), S. V

steigen, in vielen Fällen sogar rückläufig sind. Das Verhalten in diesen Märkten basiert, wie dargestellt, auf einer Art Verteilungskampf im Sinne von Verdrängungswettbewerb.²⁸ Im Zusammenhang mit der beobachtbaren Zunahme stagnierender und schrumpfender Märkte²⁹ wird jedoch auch der modernen Betriebswirtschaftslehre vorgeworfen, sie sei auf wirtschaftliches und damit unternehmerisches Wachstum ausgerichtet und vernachlässige die Situation rückläufiger Wachstumsraten und die Stagnation von Märkten.³⁰ Viele der Konzepte im strategischen Marketing und im Produktmanagement wurden in Wachstumsphasen entwickelt und sind dementsprechend auch darauf ausgerichtet.³¹

Es zeigt sich, dass „sich die aus den klassischen Analyseinstrumenten der strategischen Planung wie der Erfahrungskurve, der Portfolioanalyse oder dem PIMS-Ansatz abgeleiteten Strategien als wenig geeignete Lösungsansätze für Unternehmen in Märkten, deren Wachstum beendet ist“³², erweisen. Somit wirkt sich eine Sättigung von Märkten nicht nur direkt durch stagnierende Umsatz- und Gewinnergebnisse aus. Bedeutsamer sind die Probleme, die indirekt durch diese Sättigungserscheinungen hervorgerufen werden: eine Vielzahl an Produktvarianten mit entsprechender Komplexität im Unternehmen und verringerten Chancen am Markt, Verdrängungs-, Substitutions- und Preiswettbewerb sowie fehlende Lösungskonzepte in Wissenschaft und Praxis. Reichwald und Piller (2002) identifizieren in diesem Zusammenhang den Innovationswettbewerb als eine der wesentlichen Herausforderungen für Unternehmen, „der eine ständige Anpassung des Leistungsprogramms notwendig und eine langfristige Planung in vielen Fällen unmöglich macht.“³³ Diese Defizite und Herausforderungen gilt es im Folgenden detailliert zu analysieren und darzustellen.

²⁸ Olbrich (1998) bezeichnet dies als ‚Kampf um Marktanteile‘. Vgl. Olbrich, R. (1998), S. 3 sowie Wildemann, H. (2004a), S. 15

²⁹ Vgl. Meffert, H. (1994), S. 227; Schaaf, H. (1990), S. 123; Bauer, H. H. (1988), S. 1052; Harrigan, K. R. (1988), S. 24; Hammersmesh, R. G./Silk, S. B. (1980), S. 74f.

³⁰ Vgl. Pack, L./Börner, D. (1984); Bauer, H. H. (1988), S. 1052; Reichwald/Weichselbaumer (1997) zeigen für das Controlling und Reichwald/Höfer/Weichselbaumer (1996) für die Bewertung von Innovationen die Notwendigkeit einer Umorientierung in der Methoden Anwendung aufgrund veränderter Marktbedingungen auf. Sie ist auf den Einsatz von Planungsinstrumenten in gesättigten Märkten übertragbar. Vgl. Reichwald, R./Weichselbaumer, J. (1997), S. 159ff. und Reichwald, R./Höfer, C./Weichselbaumer, J. (1996), S. 25ff.

³¹ Vgl. Meffert, H. (1984), S. 37f. und Wildemann, H. (2006n), S. 77. Belz (1989) spricht sogar provokativ von „Marketing-Dilettantismus in stagnierenden und umkämpften Märkten“. Belz, C. (1989). In späteren Veröffentlichungen greift er das Thema aufgrund erneuter Aktualität wieder auf und schlägt spezifische Lösungsansätze aufgrund der Verhaltensweisen der Marktteilnehmer vor. Vgl. Belz, C./Zupanic, D. (2002), S. 9ff.

³² Meffert, H. (1994), S. 227; Das PIMS-Konzept (Profit Impact of Market Strategies) basiert auf einer branchenübergreifenden empirischen Studie und umfasst derzeit ca. 3.000 Unternehmenseinheiten. Vgl. Meffert, H. (1994), S. 57ff. Zu methodischen Problemen bei Wachstum vgl. Brockhoff, K. (1966), S. 16ff.

³³ Reichwald, R./Piller, F. T. (2002), S. 4