

Viele Märkte sind heute von zwei gegenläufigen Entwicklungen geprägt: Auf der einen Seite kommt es zu immer kürzeren Produktlebenszeiten sowie - damit zusammenhängend - zu einem immer rascheren Preisverfall (Preiserosion), zum anderen lassen sich die notwendigen Produktentwicklungszeiten u.a. infolge zunehmender Produktkomplexität nur noch schwer in gewünschtem Maße reduzieren - eine Situation, die gelegentlich auch als "Zeitfalle" bezeichnet wird.

Vor diesem Hintergrund dieser Tendenzen wird einer Führerstrategie sehr oft ein genereller Vorzug gegenüber dem Modell eines späteren Markteinstiegs eingeräumt. Eine derartige Einschätzung entspringt dabei im wesentlichen **zwei Quellen**: theoretisch-analytischen Überlegungen und empirischen Studien.

(a) Theoretisch-analytische Pro-Führer-Befunde

Neben empirischen Studien existiert eine Fülle theoriegeprägter Arbeiten, die ebenfalls den Nachweis einer generellen Vorziehenswürdigkeit der Führerstrategie erbringen zu können meinen. Sie alle verweisen mehr oder weniger einhellig auf das zwar höhere Eintrittsrisiko und die zugleich größeren Aufwendungen für den erstmaligen Marktaufbau, sehen demgegenüber jedoch übereinstimmend auch ein deutlich höheres Ertrags- und Gewinnpotential für den Firstcomer. Derartige Befunde gründen sich vor allem auf das Phänomen der Markteintrittsbarrieren sowie auf verhaltens- bzw. lerntheoretische Überlegungen.

Im Hinblick auf die Phänomenologie der **Markteintrittsbarrieren** (vgl. grundlegend Bain 1956) würde der Führer neben technologie- (vgl. Lieberman/Montgomery 1988) sowie größen- und erfahrungskurvenbedingten Kostenvorteilen (vgl. Smiley/Ravid 1983; Schmalensee 1978) auch ein erhöhtes Maß an Kundenbindung infolge der von ihm gesteuerten Etablierung dominanter Produktstandards und/oder erhöhter Anbieterwechselkosten (vgl. Alpert/Kamins/Graham 1992, Lieberman/Montgomery 1988). Diese Anbieterwechselkosten können dabei zu einem großen Teil auch auf diversen Netzeffekten beruhen, die naturgemäß derjenige Anbieter für sich verbuchen kann, der möglichst rasch auf eine möglichst große Verbreitung seiner Produkte bzw. Produktsysteme drängt. Ferner wäre der Marktpionier qua definition Monopolist, was diesem letztlich sowohl preispolitische Spielräume als auch die Chance auf größere Absatzvolumina eröffnet (vgl. zur Bestätigung am Beispiel des Pharmamarktes Scherer 1985).

Unter **lerntheoretischer Perspektive** profitiert der Firstcomer nicht nur von Image-, Aufmerksamkeits- und Bekanntheitsvorteilen - die Marken des Erstanbieters werden

vom Konsumenten in aller Regel bereitwilliger wahrgenommen, besser erinnert und insgesamt auch ansprechender bewertet (vgl. Alpert/Kamins 1995; Kardes/Kalyanaram 1992; Urban et al. 1986) - sondern auch von dem oftmals geringeren Risikoempfinden und der häufig höheren Aufnahmebereitschaft früher Adopter (vgl. Schmalensee 1982).

PETERSON (1982) hat in diesem Sinne gezeigt, daß Pioniere ihren Nachfolgern nicht selten eher unwillige Kunden hinterlassen ("skim off" early adopters), die zum Kauf besonders animiert werden müssen bzw. generell eine geringere Kaufneigung besitzen. Ein weiterer Firstcomer-Vorteil ist die dem Pionier gegebene Möglichkeit, die Auswahl und Bewertung "wichtiger" Produktmerkmale in seinem Sinne zu beeinflussen. Dementsprechend fällt der Vergleich der Folger-Angebote mit denen des Pioners üblicherweise - oft auch ohne "objektive" Berechtigung - zu deren Nachteil aus (vgl. Carpenter/Nakamoto 1989).

(b) Empirische Pro-Führer-Befunde

Im Rahmen empirischer Studien zum Erfolg unternehmerischer Timing-Strategien spielen PIMS-inspirierte Studien eine Hauptrolle. CLIFFORD/CAVANAGH haben die über vier Jahre gebildete, durchschnittliche **Kapitalrendite** von Führern und Frühen bzw. Späten Folgern auf dieser Basis miteinander verglichen und hierbei:

- 17% für Späteinsteiger,
- 21,3% für Frühe Folger und
- 22,8% für Marktpioniere

gemessen (vgl. Clifford/Cavanagh 1985, S. 68).

Noch weniger Zweifel an der Erfolgsträchtigkeit der Pionierstrategie läßt eine ebenfalls PIMS-gestützte, jedoch auf den erzielten **Marktanteil** abstellende Studie aus dem Jahre 1987 zu. Hiernach sind:

- 70% der gegenwärtigen Marktführer - der Marktführer ist in diesem Fall nicht der Firstcomer, sondern der Marktanteilstärkste - einstmals die jeweiligen Ersteinsteiger gewesen bzw.
- sind etwa 50% der Marktpioniere heute die Marktanteilsführer in ihren Märkten (vgl. Buzzell/Gale 1987, deutsch 1989, S. 153).

Beruhend diese PIMS-Daten auf einer langfristig angelegten, "cross sectional"-Analyse von über 3000 Strategischen Geschäftseinheiten, so beziehen sich drei weitere PIMS-

genährte Untersuchungen auf differenzierte Markt- bzw. Branchenausschnitte. In diesem Sinne haben Robinson/Fornell die Marktanteile von Führern und Folgern auf **Konsumgütermärkten** (1985; Datenbasis 371 Geschäftsbereiche) sowie Robinson die für **Investitionsgüter** (1988; Datenbasis 1209 Geschäftsbereiche) untersucht und miteinander verglichen. Sie ermittelten im ersten Fall für die Pioniere 20%, für die Frühen bzw. Späten Folger 17% und 13%; im zweiten Fall fallen die Marktanteilsdifferenzen mit 29%, 21% und 15% sogar noch deutlicher aus.

Eine zweite Differenzierung beruht auf der Unterscheidung von **jungen und reifen Marktfeldern** ("start ups" vs. "adolescent businesses"; Datenbasis 129 bzw. 187 Unternehmen). Hiernach erzielten die Marktpioniere in jungen Marktbereichen 24% Marktanteil, in reifen sogar 33%. Die Frühen bzw. Späten Folger erzielten danach in jungen Märkten jeweils 10%, in reifen 19% und 25% (sic!) (vgl. Lambkin 1988).

Ergänzt und unterstützt werden diese PIMS-Daten durch eine auf abweichender Erhebungsbasis gründende Datensammlung - die sog. ASSESSOR-Daten. Deren Auswertung durch Urban et al. hat ergeben, daß der Zweiteinsteiger im Durchschnitt nur 71% des Pionier-Marktanteils erzielt, der Dritteinsteiger sogar im Schnitt nur noch 58%. Die Autoren schätzen den Gesamt-Marktanteil der Pioniere dabei auf 43,6%, 35,7% sowie 30,8%, je nach **Zahl der parallel angebotenen Konkurrenzmarken** (drei, vier oder fünf) in ihrem Markt (vgl. Urban et al. 1986, S. 654. Einen synoptischen Überblick über weitere Erhebungen liefern Kerin/Varadarajan/Peterson 1992, S. 36 f.).

Trotz dieser anscheinend überwältigenden Indizien für die größere Erfolgsaussicht des Marktersten, stehen den immanenten Vorzügen der Führerstrategie jedoch auch gewisse **Probleme und Erschwernisse** gegenüber. Auch hierzu liegen bereits einzelne Abhandlungen vor. Auf die unweigerlichen Risiken des Ersteinsteigers, der weder auf gefestigte Wettbewerbsregeln oder feste Produkthanforderungen der Kunden noch auf eine sichere Marktentwicklung bauen kann, wird in den folgenden Abschnitten noch näher eingegangen.

Zunächst faßt Abbildung 1 die vorgenannten Überlegungen noch einmal zusammen.

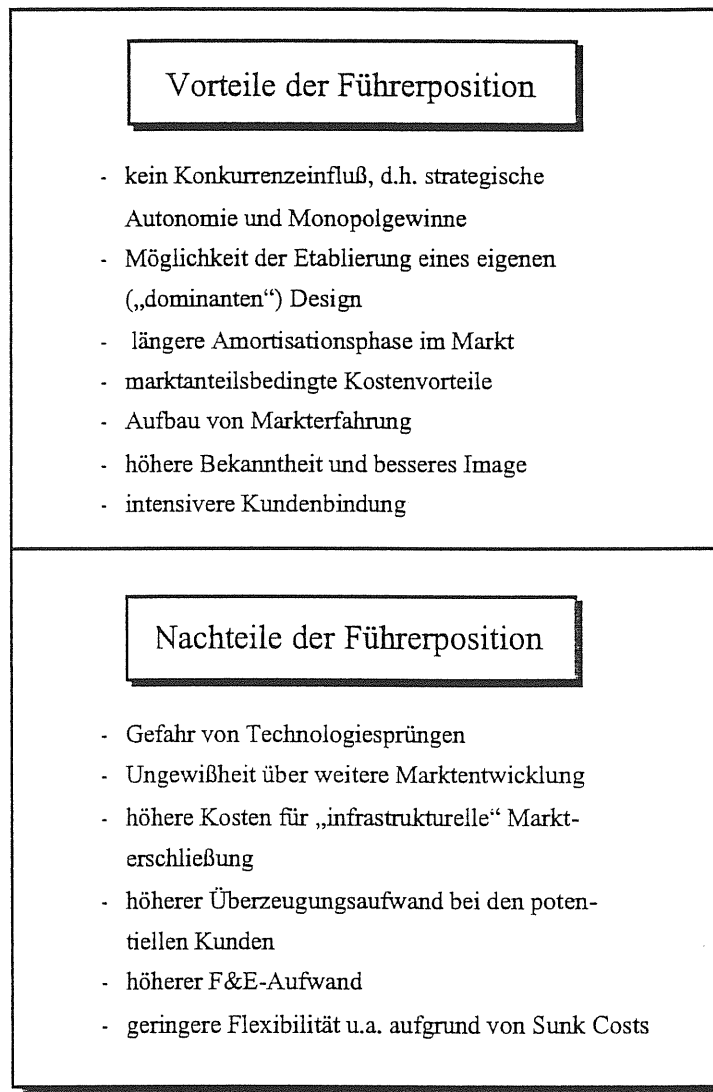


Abb. 1: Vor- und Nachteile der Führerposition

2.2 Die Position des Frühen Folgers

Als härtester Konkurrent des Führers wird gemeinhin sein **Früher Folger** eingeschätzt. Als Frühe Folger werden Anbieter bezeichnet, die "eine kurze Zeit" nach dem Pionier in den Markt eintreten, wobei offen bleibt, ob mit diesem Eintritt eine qualitative Verbesserung des Leistungsangebots einhergeht (vgl. Backhaus 1995, S. 198). In der Mehrzahl der Fälle geht man in der einschlägigen Literatur allerdings davon aus, daß der

Frühe Folger als Zweiter, dafür aber "Besserer" in den Markt tritt (vgl. u.a. die Fallbeispiele bei Peters/Waterman 1984, S. 212 f.).

Auf der einen Seite partizipiert der Frühe Folger an den Marktaufbauleistungen des Führers. Er kann sich mit einer eigenständigen Wettbewerbsstrategie u.U. wichtige Marktnischen erobern, die während der weiteren Marktbearbeitung dann sukzessive um angestammte Marktbereiche des Führers ergänzt werden. Nicht selten wird ein junger Markt auch erst durch das Eintreten weiterer Anbieter zu einem größeren (Massen-) Markt. Dies geschieht vor allem dann, wenn das erforderliche Brechen des bestehenden Marktwiderstands die Kräfte eines einzigen Marktbearbeiters übersteigt. Darüber hinaus kann ein Folger auch erst einmal die weitere Entwicklung der marktlichen Aufnahmebereitschaft aus der sicheren Distanz verfolgen, bevor er sich seinerseits engagiert; das Ausmaß dieser Risikoreduktion hängt allerdings entscheidend vom **Grad der zeitlichen Eintrittsverzögerung** ab.

Der in der Literatur ebenfalls genannte Vorzug des Frühen Folgers, dieser könne von den allzu zeitigen Festlegungen des Führers im Sinne eines Lernens aus dessen strategischen Fehlern profitieren, überzeugt dagegen nur partiell: Es mag zutreffen, daß in Zeiten dicht aufeinander folgender Innovationssprünge die Fertigungs- und Verfahrenstechnologie des Führers oft schon nach relativ kurzer Zeit als technisch überholt und wirtschaftlich unprofitabel anzusehen ist, und die in den Anlagenaufbau getätigten Investitionen insofern eine wirksame Modernisierungs- und/oder Mobilitätsbarriere darstellen. Aber warum sollte nicht auch der Firstcomer aus seinen Fehlern lernen können und die notwendigen Schlußfolgerungen nicht sogar sehr viel schneller als seine kritischen Betrachter ziehen? Die in einzelnen Fallstudien gelegentlich aufgefundene "Trägheit des Erfolgreichen" (vgl. Bonoma 1983; Hedberg 1984, S. 15; 20 ff.) stellt jedenfalls kein unabdingbares Naturgesetz dar. Es ist vielmehr eine Frage der unternehmerischen Wandlungsbereitschaft, ob aus erkannten Eintrittsfehlern adäquate Schlüsse gezogen werden.

Der **Hauptnachteil des Frühen Folgers** besteht in den marktprägenden Dispositionen, die der Pionier mit seiner strategischen Autonomie in der Zwischenzeit getroffen hat, sowie in den marktanteilsbedingten Kostennachteilen, die für den Folger indes nur dann voll ins Gewicht fallen, wenn der Firstcomer seine Einstiegstechnologie über längere Zeit beibehält und der Folger nicht auf diesbezügliche Erfahrungen in verwandten Fertigungsbereichen zurückgreifen kann. (Naturgemäß gelten diese Nachteile in verstärkter Form für die späten Folger.) In der Tat belegen diverse Fallstudien, daß Pionieren die größte Gefahr sehr oft von Folgern droht, die keine absoluten, größenbedingten Kostennachteile haben und in verwandten Produkt/Markt-Feldern schon

vergleichbare (technologische und/oder vermarktungsrelevante) Erfahrungen gesammelt haben (vgl. Mitchell 1991; Robinson 1988, S. 93 sowie Abschnitt 4.2).

So eroberten *Coca-Cola* und *Pepsi-Cola* den Markt für Diät-Softdrinks, den eine amerikanische Firma namens *Cott* 1947 als erste betreten hatte, allein aufgrund von derartigen Ressourcenvorteilen (vgl. Schnaars 1986, S. 35). Ähnlich erging es dem Computerunternehmen *Apple*, das den Markt für Homecomputer auch nicht begründet, sondern seinerseits dem Pionier (*MITS*) abgerungen hatte, das in diesem Marktsegment aber zeitlich doch deutlich vor dem Branchenriesen *IBM* engagiert gewesen war, an den es den Homecomputer-Markt dann aber schließlich doch abgeben mußte (vgl. ebenda, S. 28 sowie zu weiteren Beispielen erfolgreicher Folgerschaft auch Golder/Tellis 1993, S. 164 f.).

Die Position des Frühen Folgers ist darüber hinaus im Hinblick auf die Alternative des "späten" Markteinstiegs zu bewerten. So besitzt der Frühe Folger im Vergleich zum Späten doch noch deutlich bessere Aussichten, die sich bildenden Produktstandards mitzubeeinflussen. Des weiteren befindet sich der Markt noch eher in einer Phase, in der tendenziell leichter absolute und relative Marktanteilsgewinne zu erzielen sind. Naturgemäß nivellieren sich diese Vorzüge jedoch mit wachsendem zeitlichen Abstand des ersten Folgers vom Pionier bzw. mit abnehmendem zeitlichen Eintrittsabstand von den nächst Folgenden.

Abbildung 2 gibt die Vor- und Nachteile der "Frühen Führer"-Position noch einmal ausführlich wieder.

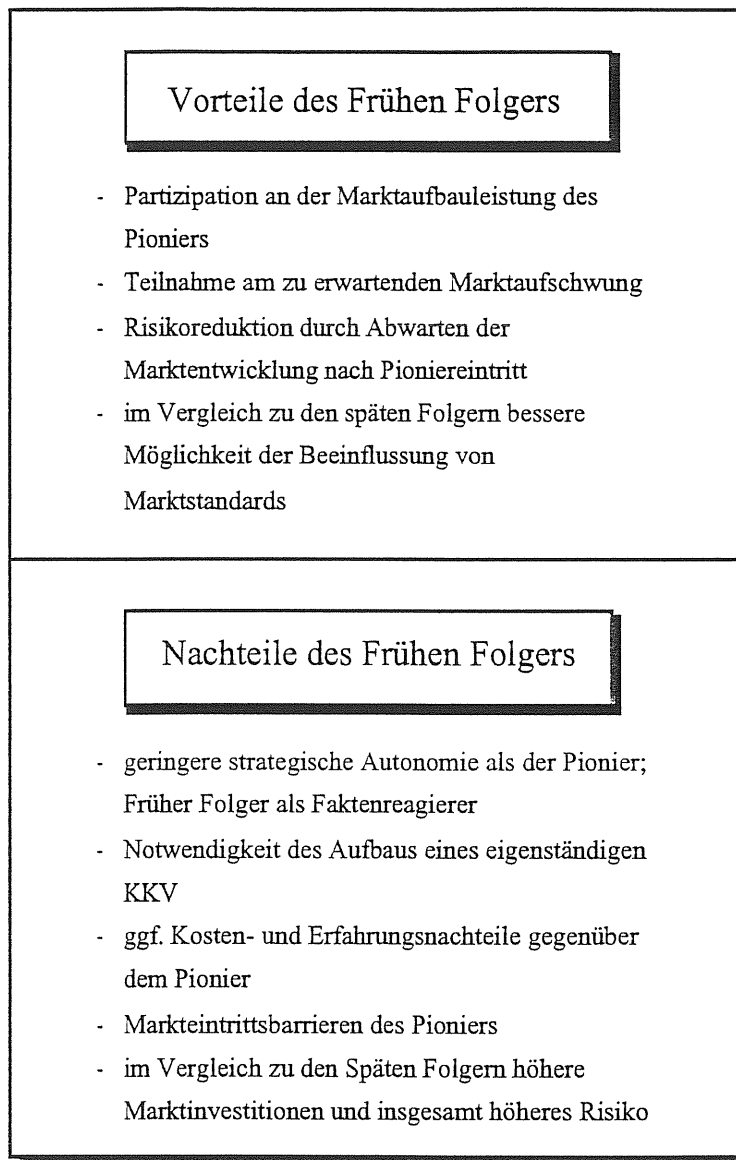


Abb. 2: Vor- und Nachteile der "Frühen Folger"-Position

2.3 Die Position des Späten Folgers

Die Position des **Späten Folgers** wird in der einschlägigen Literatur nicht einheitlich abgegrenzt, was verständlich erscheint: schließlich läßt sich kaum ein eindeutiges Abgrenzungsmerkmal zu einem frühen (oder früheren) Markteintritt finden. Übereinstimmung herrscht indes darüber, daß ein Später Folger erst dann initiativ wird, wenn ein Markt bereits deutlich an Turbulenz und Dynamik eingebüßt hat (vgl. Remmerbach

1988, S. 63). Aus diesem Umstand resultiert wohl auch der Hauptvorteil des Späten Folgers: *"The major benefit of later entry accrues from the passage of time"* (Schnaars 1986, S. 33).

Der Späte Folger ist von seinen wettbewerbsstrategischen Merkmalen dem Frühen Folger evidenterweise näher als dem Pionier. Auch er begegnet den marktprägenden Pionierdispositionen und muß in seinen eigenen Kalkülen auf diese *reagieren*. Wie bereits erwähnt, nähern sich Frühe- und Späte-Folger-Position mit wachsendem Time-lag vom Pioniereinstieg allerdings an. Viele der unter 2.2. genannten Vor- und Nachteile des Frühen Folgers treffen daher - in mehr oder minder abgeschwächter Form - auch für Späteinsteiger zu.

Angesichts der weltweit verkürzten Produktlebenszyklen wurden und werden der Option des späten Folgers in nahezu allen Branchen einhellig oft nur geringe Aussichten auf einen langfristigen Markterfolg eingeräumt. Wie die nachfolgenden Darlegungen zeigen werden, ist dieser Schluß jedoch irrig; unter bestimmten Bedingungen kann auch die **Späte-Folger-Position höchst erfolgreich**, ja sogar noch erfolgreicher als frühe(re) Einstiegspositionen sein.

Eine Untersuchung von 1990 belegt dies zumindest für den französischen Investitionsgütermarkt: der dritte bis fünfte Einsteiger waren hier auf längere Sicht signifikant erfolgreicher als der erste und zweite Folger (vgl. Lilian/Yoon 1990; Datenbasis: 112 Investitionsgüter in 7 Industriesektoren). Auch ausgesprochene Späteinsteiger wie *IBM* (im Personal-Computer-Markt, *Coca-Cola* (Diät-Softdrinks), *Procter&Gamble* (Babypflege), *Nintendo* (Videogames) oder auch *Nike* (Sportschuhe; Sportbekleidung im europäischen Markt), deren Markterfolge z.T. erst 30 Jahre nach Marktbegründung durch die jeweiligen Pioniere erzielt wurden, illustrieren die Tatsache, daß Pioniere nicht immer "gewinnen" und Späteinsteiger - vor allem, wenn sie über eine überragende Markt- und Ressourcenstärke verfügen - schließlich durchaus nicht immer "verlieren" (vgl. auch Abschnitt 4.5).

Da der Faktor Zeit in derartigen Fällen offensichtlich an Wirksamkeit bzw. Erklärungskraft einbüßt, lohnt sich ein Blick auf die in der Literatur näher gewürdigten Späteinsteiger-Positionen. So bevorzugen **Folger** nach JAIN (1981) vor allem drei Eintrittsstrategien:

- "Me-too"-Eintritt mit imitativer Folgerstrategie;
- Status-quo-infragestellender Eintritt mit innovativen Ideen und unkonventionellen Methoden;

- Eintritt mit unterschiedlich stark modifiziertem Produkt (v.a. in stagnierenden Märkten).

In einer vereinfachten Differenzierung wird bei der Betrachtung später Marktzutritte lediglich unterschieden, ob der Späteinsteiger imitativ, also mit "me-too"-Produkten, oder modifizierend, also mit zumeist segmentspezifischen (Nischen-)Produkten, in den Markt eintritt (vgl. Backhaus 1995, S. 202; Remmerbach 1988, S. 64).

- a) Im Fall eines **Eintritts mit "me-too"-Produkten** setzt der Späte Folger erster Linie auf Kostenvorteile gegenüber den bereits etablierten Anbietern. Hierbei kommen ihm u.a. seine tendenziell geringeren F&E-Aufwendungen zugute. Überdies kann er sich in der Regel an bereits vereinheitlichte Fertigungs- und Gebrauchsstandards anlehnen, was diesbezügliche Umstellungen im Produktdesign sowie in der Fertigung nahezu ausschließt. Die Kosten einer Imitationsstrategie können somit weit unter denen einer Innovationsstrategie liegen; eine Studie aus dem Jahre 1981 spricht von etwa 65% der Innovationskosten für eine Imitationsstrategie (vgl. Mansfield/Schwartz/Wagner 1981). Die Philosophie ist also relativ schlicht: Der Späte Folger *"may be willing to take that tenth skimpy bite of the proverbial apple rather than to get nothing"* (Schnaars 1986, S. 31).

Eine derartige Eintrittsstrategie ist allerdings auch mit einer Reihe von **Risiken** verbunden. Je später ein neuer Marktbearbeiter kommt, umso eher muß er mit bereits verfestigten Anbieter-Kunden-Beziehungen rechnen. Insbesondere in Märkten vertrauenssensibler und/oder systemhaft-integrierter Güterangebote (persönlicher Dienstleistungen, statusvermittelnder oder hochkomplexer Produkte) kann die entstandene Anbietertreue zu einer echten Eintrittsbarriere für spätere Marktteilnehmer werden (vgl. auch Karakaya/Stahl 1989, S. 81 f.; von der Oelsnitz 1996a).

Da "me-too"-Produkte in aller Regel auch deutliche Imagenachteile besitzen, würde eine preisliche Gegenreaktion der Etablierten zudem relativ schnell den Wettbewerbsvorteil der "me-too's" gefährden, der sich schließlich kaum auf "echte" Präferenzen gründet. In diesem Fall würde sich auch die egalitäre F&E-Haltung des Späten Folgers rächen: Aufgrund fehlenden Eigen-Know-hows wären technologische Gegenschläge von ihm kaum zu erwarten. Eine solche Strategie dürfte ihre Stärken daher vornehmlich in ausgesprochen großvolumigen und/oder fragmentierten Märkten haben, in denen nicht allzu dominante Einzelanbieter ihre überragenden Marktanteile mit allen Mitteln zu verteidigen bemüht sind.

Abbildung 3 faßt diese Überlegungen zur imitativen Folgerstrategie noch einmal zusammen.

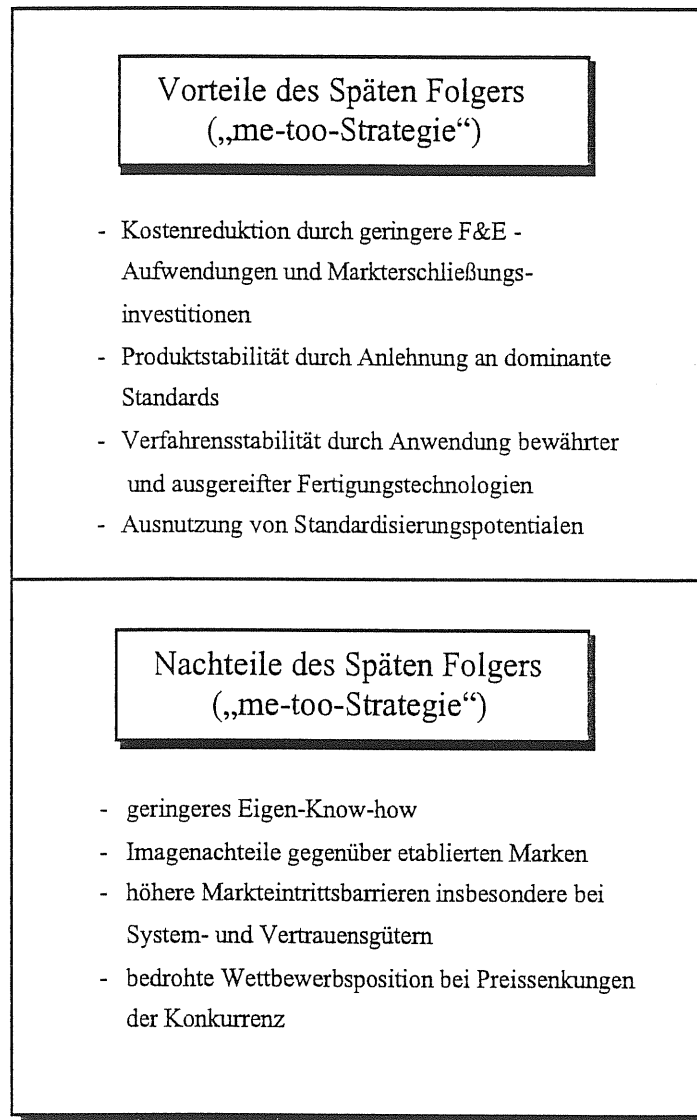


Abb. 3: Vor- und Nachteile der imitativen "Späte Folger"-Position

- b) Im Fall einer **Nischenstrategie** hält der Späte Folger nach bislang von den angestammten Wettbewerbern vernachlässigten Marktnischen Ausschau. Diese müssen zum einen groß genug sein, um wirklich lukrativ bearbeitet werden zu können, sowie zum anderen so instrumentell zugänglich und stabil sein, daß sie effizient angesprochen werden können (vgl. auch Freter 1983, S. 47 ff.). Derar-

tige Marktnischen entwickeln sich nicht selten zu sog. Liebhaber-Märkten, welche den großen Vorteil einer in der Regel geringeren Preissensibilität bei gleichzeitig höherer Langlebigkeit besitzen.

Der Späte Folger kann als Marktnischenbearbeiter einem reinen Preiswettbewerb vielfach auch durch den **Aufbau einer eigenen "Nischen-Kompetenz"** ausweichen. Die hieraus resultierenden preispolitischen Spielräume führen, oft in Verbindung mit der tendenziell längeren Lebensspanne von Liebhaber-Märkten, dazu, daß der Nischenbearbeiter seine zukünftig zu erwartenden Umsätze als ausreichend und zugleich relativ sicher ansehen kann. Das Computerunternehmen *Compaq*, das zunächst mit der Idee *IBM*-kompatibler, tragbarer Personalcomputer reüssierte, sich aus dieser Nische jedoch mittlerweile herausbewegt und zu einem "kompletteren" Anbieter von Hardware gewandelt hat, zeigt schließlich eine weitere Strategieoption des Späten Folgers auf: die sukzessive Erweiterung des marktlichen Betätigungsfeldes. (Im übrigen gelten natürlich auch für diesen Folger-Typ die allgemeinen Vorzüge einer abwartenden Eintrittshaltung).

Nachteilig an dieser Variante der späten Folgens ist zunächst die timingbedingte Gefahr einer nicht glaubhaften Vermittlung der eigenen "Nischen-Kompetenz"; die bestehenden Imagevorteile der etablierten Anbietern sind in diesem Fall eine unüberwindbare Eintrittsbarriere. Hinzu kommt das jeder Marktsegmentierung mehr oder weniger immanenten Problem, zu viele oder letztendlich zu kleine Segmente anzusprechen. Erweist sich demgegenüber ein bestimmtes Segment als dauerhaft lukrativ, dann besteht die Gefahr, daß weitere Wettbewerber auf diese Ertragschance aufmerksam werden und sich ebenfalls zur Bearbeitung dieser Marktnische entschließen. Des weiteren setzt ein erfolgreicher Späteinstieg dieser Art natürlich auch zunächst einmal voraus, daß den bereits etablierten Anbietern entweder nichts an dieser Nische liegt oder sie zu einer eigenen totalen Marktabdeckung nicht in der Lage sind. Selbstverständlich verzichten auch die Späten Folger auf jegliche Pioniergewinne.

Abbildung 4 führt diese Überlegungen noch einmal im Überblick auf.

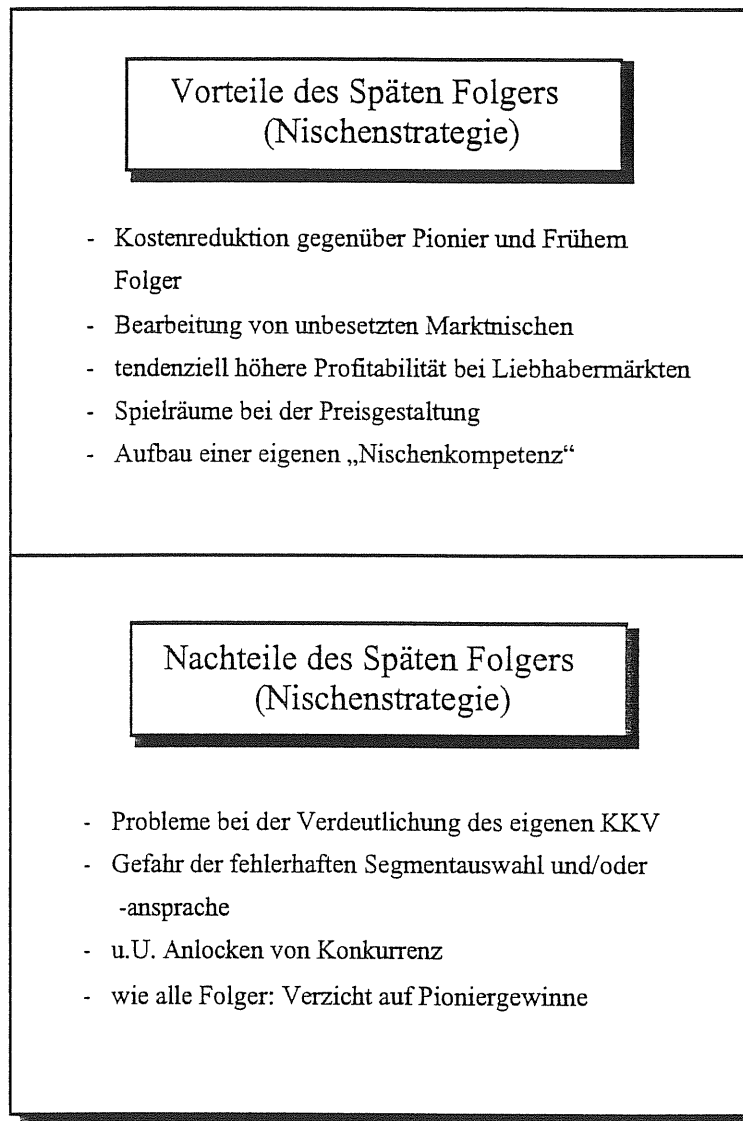


Abb. 4: Vor- und Nachteile der segmentierenden "Späte Folger"-Position

3. Die Kritik an PIMS als Timing-Erfolgsstudie

Wie erwähnt baut eine Vielzahl der timingbezogenen Erfolgsstudien auf der PIMS-Forschung auf. Es nimmt daher nicht wunder, daß sich die Opponenten einer pauschalen Bevorzugung der Führerstrategie wiederholt kritisch mit der Validität und Objektivität dieser Analysegrundlage befaßt haben. Ihre **Einwände gegen die PIMS-abgeleiteten Timing-Empfehlungen** können dabei wie folgt zusammengefaßt werden:

1. Pionierdefinition

Der von den PIMS-Studien zugrundegelegte Pionierbegriff ist ungenau, weil unangemessen weit. Er definiert den Firstcomer als "*one of the pioneers in first developing such products and services*" (vgl. Buzzell/Gale 1987 S. 260; Robinson 1988, S. 87). Diese Begriffsverwendung ist in zweifacher Hinsicht ungenau: Sie meint u.U. nicht den Ersten *am Markt*, sondern zielt auf das *technologische* Pionierunternehmen; also dasjenige, das als erstes ein prinzipiell marktreifes Produkt (oder einen Prototypen hiervon) entwickelt, dieses u.U. jedoch (noch) gar nicht selbst am Markt eingeführt hat.

Zweitens ist es nicht nur unzweckmäßig, sondern schlichtweg irreführend, denjenigen zum Pionier zu küren, der den Markt als *einer* der ersten betreten hat. Das Resultat einer derartiger Begriffsverwendung läßt sich pointiert wie folgt ausdrücken: "*This means that a first mover may or may not have been the first to enter a market*" (Kerin/Varadarajan/Peterson 1992, S. 38). Die PIMS-Daten erfassen somit letztlich auch Vorteile sehr früher Folger. Profitieren diese von Fehlern und Versäumnissen des Pioniers, dann werden die Marktfehler des einen zu Markterfolgen der anderen. Eine solch unangemessen weite Pionierdefinition vermag schließlich nicht mehr zwischen Pionier- und Frühen-Folger-Vorteilen zu unterscheiden.

2. Pionierselektion

Eine systematische Verzerrung der Pionier-Erfolgsquote ergibt sich des weiteren dadurch, daß an der PIMS-Datenbank naturgemäß nur Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten beteiligt sind, die ihren Markteinstieg "überlebt" haben (survivorship bias). Dies trifft zwar auch auf die Folgerunternehmen zu, nur relativieren sich hier entsprechende Verzerrungen, da die Folger definitionsgemäß in einer numerisch überwältigenden Überzahl sind. Durch den systematischen Ausschluß von letztlich erfolglosen Pionieren - ihre Zahl wird von GOLDER/TELLIS (1993, S. 166) auf immerhin 47% (sic!) geschätzt - werden die mit dem Ersteintritt verbundenen Erfolgsaussichten, und damit letztlich auch die pioniereigenen Wettbewerbsvorteile, insgesamt deutlich überschätzt (vgl. auch Day/Freeman 1990).

Die hiermit verbundene Verzerrung wird durch die PIMS-Autoren, die oft zusätzlich einschränkend von "dem ersten *erfolgreichen* Anbieter" u.ä. sprechen, noch weiter befördert. Werden nur Anbieter einbezogen, die sich auf Dauer gegenüber ihren Wettbewerbern durchgesetzt haben, dann liegt schließlich der Verdacht einer

begriffsimmanenten Resultatsbildung nahe. Überspitzt gesagt: Wenn nur der als empirisch relevanter Pionier gilt, der auch Erfolg hat, dann ist eine hohe Pionier-Erfolgsquote zwingend.

3. Selbstauskünfte

Durch die Befragung lediglich unternehmenseigener Mitarbeiter, die sich "ungeprüft" aufgrund des eigenen Wissensstandes als Pioniere oder Nicht-Pioniere einstufen, ergeben sich weitere Einschränkungen der Datenrepräsentativität. Die Folge:

"Self-perception bias may lead respondents in dominant firms to classify themselves as pioneers. This bias may be one reason why 52% of firms in the PIMS data classify themselves as pioneers, including multiple competitors in the same product category" (Golder/Tellis 1993, S. 158 f.).

Es muß dabei gar nicht einmal der böse Wille zur Falschauskunft gegeben sein: viele Mitarbeiter sind neu in einer Firma, generell weniger an der Firmengeschichte interessiert oder unterliegen gar denselben Irrtümern bezüglich des "wahren" Pioniers in ihrem Markt, wie die Wirtschaftspresse und die Allgemeinheit.

Ein Beispiel: *Procter&Gamble* hat 1991 sein 30-jähriges Wirken auf dem Markt der Einmal-Babywindeln mit den Worten "literally created the disposable diaper business in the U.S." gefeiert. Die Wahrheit: in den USA waren Einmal-Windeln bereits 1935 erhältlich, und zwar angeboten durch ein Unternehmen namens *Chux* (vgl. Tellis/Golder 1996, S. 67). Ähnliche Beispiele lassen sich zuhauf finden: Weder ist *McDonalds* Begründer von Fastfood-Ketten noch ist *Apple* Pionier auf dem PC-Markt, *Xerox* bei Kopiergeräten oder *Polaroid* Erster auf dem Markt für Sofortbild-Kameras gewesen. Allein auf Selbstauskünfte bauende Studien beinhalten von daher immer zumindest die Möglichkeit einer unerwünschten Ergebnisverzerrung; denn: *"time clouds the facts and success feeds the legend"* (Golder/Tellis 1993, S. 167).

So kommt es letztlich auch, daß eine exakte Analyse der PIMS-Daten im übrigen tatsächlich ergibt, daß mehr als die Hälfte der erfaßten Geschäftseinheiten als "Pioniere" klassifiziert sind. Insgesamt gibt es sogar mehr Pioniere als Branchen (vgl. Tellis/Golder, S. 159). BUZZELL und GALE erwähnen selbst die offenkundige Schieflage ihres Samples: "In jedem Markt gibt es stets nur einen Markt-

führer. Dieser Wettbewerbertyp ist in der PIMS-Datenbank mit einem Drittel der Gesamtzahl von Geschäftseinheiten stark vertreten" (Buzzell/Gale 1989, S. 153).

4. PIMS-Teilnehmer

Die an PIMS-Studien mit Input und Ergebnisweitergabe beteiligten Unternehmen bzw. Geschäftsbereiche sind in der Regel überdurchschnittlich groß und umsatzstark. Für kleinere, z.B. mittelständische oder Einzelunternehmen sind viele der ermittelten Ergebnisse und Generalisierungen insofern nicht relevant bzw. nicht repräsentativ, da es in diesen Fällen auf die Größenverhältnisse zwischen Pionier und Herausforderer ankommt:

"One important factor limiting the generalizability of the findings is the nature of the PIMS data. Because firms in PIMS tend to have strong skills and resources, the findings do not necessarily apply when a relatively weak pioneer is challenged by established giants in related markets" (Robinson 1988, S. 93).

Überdies handelt es sich bei den Analyse-Inputs um gebündelte, branchen- und sektorenübergreifende Daten. Signifikante Unterschiede im Eintrittserfolg von Konsum- bzw. Investitionsgüteranbietern bleiben, falls keine explizite Spezifikation im Untersuchungsdesign hierzu vorgenommen wird, damit unsichtbar.

5. PIMS-Bezugseinheit

Die PIMS-Mitglieder haben darüber hinaus gewisse Spielräume in der Abgrenzung ihrer jeweiligen Geschäftseinheiten. Sie können z.B. ganze Divisionen, Sparten oder Profit-Center zur Bezugsgröße erheben, aber auch nur bestimmte Produktlinien oder sogar Einzelprodukte innerhalb einer bestimmten Produktlinie. Sie können sich bei ihrer diesbezüglichen Abgrenzung zudem verschiedener Kriterien ("well defined set of related goods", "well defined set of customers", "well defined set of competitors") bedienen. Man gestattet dies, um firmenspezifischen Unterschieden gerecht zu werden; für die Vergleichbarkeit der Daten, die unter einem bestimmten Aspekt, wie dem der Erfolgsaussicht verschiedener Eintrittszeitpunkte, ausgewertet werden, ist ein solcher Ermessensspielraum jedoch insgesamt eher ungünstig. Folglich liegt auch hier der Schluß nahe, daß *"sample heterogeneity also challenges the generalizability of market share differentials observed between first mover and later entrants"* (Kerin/Varadarajan/Peterson 1992, S. 38).

Es konnte mittlerweile auch empirisch belegt werden, daß die Angabe der erzielten Eintrittserfolge maßgeblich differieren kann, je nachdem, ob einzelne Marken oder ganze Geschäftseinheiten betrachtet werden. Der Pioniereffekt ist demnach um gut 7% höher, wenn Geschäftseinheiten die Analysegrundlage bilden (vgl. Szymanski/Troy/Bharadwaj 1995, S. 22).

6. Begriffliche Operationalisierungsprobleme

Als zentraler Indikator für den Eintritts- bzw. Geschäftserfolg des Pioniers fungiert gemeinhin der Marktanteil. Dies ist zu vertreten, da eine Orientierung z.B. am Erlös oder Gewinn des Unternehmens bei der zu erwartenden Volumenzunahme eines neuen Marktes keine Aussagen über die effektive Behauptung gegenüber den späteren Markteinsteigern erlauben würde. Der Innovator im Videorecorder-Markt, *Ampex*, konnte seinen Umsatz in den 15 Nacheinstiegsjahren von 1970 bis 1985 z.B. von 296 Mio.\$ auf 480 Mio.\$ steigern. Im gleichen Zeitraum legten die Folger *JVC*, *Sony* und *Matsushita* jedoch wesentlich kräftiger zu: *JVC* steigerte seinen Umsatz von 2 Mio.\$ auf 2 Mrd.\$, *Sony* seinen von 17 Mio.\$ auf ebenfalls 2 Mrd.\$, und *Matsushita* den seinen gar von 6 Mio.\$ auf 3 Mrd.\$ (vgl. Tellis/Golder 1996, S. 68). Eine Orientierung an den bloßen Umsatzzahlen hätte in diesem Fall ersichtlich ein falsches Bild der realen Marktverhältnisse gezeichnet.

Problematisch ist indes, daß in den PIMS-beeinflußten Studien z.T. eine von anderen Eintrittsstudien abweichende **Marktanteilsdefinition** verwendet wird. VARADARAJAN/DILLON haben in diesem Zusammenhang herausgefunden, daß ein relativer Marktanteilsbegriff eigentlich nur für branchenübergreifende Datensammlungen relevant sind; ein absoluter Marktanteilsbegriff bietet sich dagegen vor allem dann an, wenn ausschließlich spezielle Branchen betrachtet werden, da in diesem Fall die Forderung nach einer zwischen 0-100% normierten Anteilgröße zweckmäßig und erfüllt ist (vgl. Varadarajan/Dillon 1982).

Ein ähnliches Problem stellt sich bei der Operationalisierung der faktischen **Eintrittsreihenfolge**. Auch hier herrscht keine einheitliche, d.h. studienübergreifend praktizierte Vorgehensweise: Eintrittsmuster werden entweder als kontinuierliches oder als dichtomisches Merkmal begriffen. Im ersten Fall gibt es einen Pionier sowie einen ersten, einen zweiten, einen dritten usw. Folger, im zweiten Fall gibt es nur Pioniere und Folger. Mit dieser zweiten Vorgehensweise sind jedoch diverse Informationseinbußen verbunden, die u.U. ebenfalls zu einer signifikanten Verzerrung in der Ermittlung der tatsächlichen Markterfolge von Führern

und Folgern führen können (zu den Informationsverlusten durch Merkmalsdichotomisierung vgl. grundsätzlich Cohen 1983).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß es sowohl erhebungsmethodische als auch definitorische Probleme sind, die die **Aussagekraft der PIMS-Daten zur Timingfrage** begrenzen. Damit kann und soll natürlich nicht der Wert dieses Datensammlungs- und -verwertungsinstruments generell in Frage gestellt werden; es wurde schließlich auch nicht mit speziellem Blick auf die Timing-Problematik entworfen. Tatsächlich liegt den PIMS-Schlüssen eine gänzlich entgegengesetzte Erkenntnislogik zugrunde: Man geht hier von einer bestimmten Marktanteilsposition aus und versucht dann, quasi retrograd, mögliche Ursachen - z.B. für das Bestehen einer Marktführerschaft - zu ergründen.

Die Logik der "Timingfrage" ist eine andere: Heuristischer Ausgangspunkt ist hier eine bestimmte strategische Schlüsselentscheidung, eben der Markteintrittszeitpunkt. Erst in einem zweiten Schritt wird versucht, den verschiedenen Optionen dieser Schlüsselentscheidung eine bestimmte Erfolgswirksamkeit zuzuschreiben. Hinzu kommt, daß bei PIMS weniger der Marktpionier als vielmehr der Marktanteilsführer im Mittelpunkt steht. Insgesamt dürften die PIMS-geleiteten Studien den Zusammenhang zwischen Markterfolg und Markteintrittszeitpunkt aufgrund der o.g. Probleme daher doch deutlicher überschätzen.

Die PIMS-Daten sind gleichwohl keineswegs wertlos. Ihre Ergebnisse - z.B. die empirisch bestätigte Erfahrung, daß Marktpioniere in der Regel über eine höhere Produktqualität, einen besseren Service und besser differenzierte/positionierte Produkte verfügen als spätere Einsteiger (vgl. Miller/Gartner/Wilson 1989; Buzzell/Gale 1989, S. 153; Robinson 1988) - geben vielmehr wertvolle Hinweise auf mögliche, den Eintrittszeitpunkt moderierende Variable.

Darüber hinaus beeinträchtigen die unweigerlichen Operationalisierungs- und Abgrenzungsprobleme dieses Problemkreises natürlich auch die **nicht PIMS-gestützten Untersuchungen**. Wie neu muß z.B. ein neu eingeführtes Produkt sein, um wirklich einen "neuen Markt" begründen zu können? Wann wird ein Marktanteil erfolgsbestimmend gemessen? Muß ein Pionier 5, 10 oder 20 Jahre, oder vielmehr bis zum aktuellen Erhebungszeitpunkt, der Marktanteilsführende sein? etc. Ferner dürfte es sich empfehlen, zeitliche Markteintrittsalternativen nicht als dichotomische Eigenschaften zu verstehen; schließlich ist auch die "Marktanteilsführer"-Position nur relativ aufzufassen: Die relative Stärke der Führerposition - BUZZELL/GALE (1989, S. 154) sprechen in diesem Zusammenhang auch vom "Dominanzgrad" der Führerbeziehung - variiert allein

im PIMS-Sample bereits zwischen weniger als 10%igem und mehr als 75%igem Marktanteil (vgl. ebenda).

Und ist es schon beim Marktpionier schwierig, diesen gegenüber angestammten Substitutionskonkurrenten abzugrenzen, so verschärft sich dieses Problem noch bei der Abgrenzung der weiteren Folger: Wie grenzt man z.B. den/die Frühen Folger von dem/den Späten Folger(n) ab? - eine Frage, die letztlich nur auf dem Wege einer übergreifenden terminologischen Konvention zu lösen ist. Da eine allgemein akzeptierte Übereinstimmung nicht in Sicht, vielleicht auch kaum denkbar ist, werden diesbezügliche Unstimmigkeiten wohl auch zukünftig die programmübergreifende Vergleichbarkeit der verschiedenen Forschungsansätze beeinträchtigen.

Wenn auch von den PIMS-Studien nicht explizit als Schlußfolgerung ausgeführt: In letzter Konsequenz impliziert die Aussage, daß 70% der gegenwärtigen Marktführer einstmals als Pioniere in den heute von ihnen dominierten Markt eingestiegen seien, eine eindeutige Kausalität zwischen dem jeweiligen Eintrittszeitpunkt und dem letztendlichen Markterfolg der eintretenden Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten. Wie der nachfolgende empirische Überblick zeigen wird, braucht es allerdings gar keine PIMS-fremden Datengrundlagen, um die kontingente Relativierungsbedürftigkeit der universellen Pionier-Erfolgshypothese zu belegen: PIMS-Autoren selbst, wie z.B. WILLIAM T. ROBINSON, verweisen mehr oder weniger direkt auf diesbezügliche Spezifizierungserfordernisse: "*Pioneer share advantages are found to be influenced by both business and industry characteristics*" (Robinson 1988, S. 91). Diese Überlegung gilt es im folgenden zu vertiefen.

4. Zur kontingenztheoretischen Relativierung einer 'universalen' Markteintrittsstrategie

4.1 Empirische Befunde zum erforderlichen Bezugsrahmen situativer Timing-Strategien

Angesichts der vorgenannten Einsichten in die Limitationen einer quantitativ-empirischen Timing-Forschung tauchen in den letzten Jahren zunehmend qualitative, vornehmlich auf der großzahligen Auswertung **historisch-praktischer Fallstudien** basierende Untersuchungsansätze auf. Eine in ihren Resultaten verblüffende Studie stammt dabei von GOLDER und TELLIS (1993). Dieselbe scheint auf den ersten Blick geeignet, die

bislang relativ einmütig vertretene These eines generellen Pioniervorteils (zumindest partiell) zu widerlegen. Ihre wichtigsten **Ergebnisse** sind:

- der *durchschnittliche Marktanteil* für Pioniere liegt bei etwa 10% (selbst wenn man nicht alle, sondern nur die "überlebenden" Pioniere einbezieht, gelangt man nur zu einem durchschnittlichen Marktanteil von 19%);
- die einstmaligen Marktpioniere sind heute nur noch *in 11% der 36 betrachteten Produktkategorien* die Marktanteilsführer (wobei die Autoren darauf hinweisen, daß sie durch eine pionier-günstige Sampleselektion noch einen ausgesprochen günstigen Wert "erzeugt" haben);
- die *durchschnittliche Behauptungsdauer* der Pioniere beträgt lediglich 5 Jahre;
- die "*Versagerrate*" bei Pionieren beträgt ca. 47% (was wesentlich näher an den "üblichen" Flopquoten von Neuprodukteinführungen liegt); und schließlich
- kommen die Frühen Folger gar nicht so früh, wie in aller Regel angenommen, sondern betreten den Markt im Durchschnitt erst *13 Jahre nach dem jeweiligen Führer* (vgl. zu den hier referierten Ergebnissen im einzelnen Golder/Tellis 1993, S. 163-167).

Es soll an dieser Stelle nicht um die Repräsentativität der von GOLDER/TELLIS ermittelten Ergebnisse gestritten werden (methodische Einwände gegen eine derartige historiographische Forschungsmethode gäbe es zuhauf; z.B.: Kann man sich tatsächlich auf Zeitungsberichte und tagesabhängige Reportagen als alleinige Datenquellen stützen; ist das ausgewählte Untersuchungssample ausreichend groß etc.). Die Abweichung der referierten Ergebnisse von den "PIMS-Resultaten" ist indes deutlich genug, um die Frage aufzuwerfen, ob die unternehmensindividuelle Eintrittsreihenfolge tatsächlich *die* maßgebliche Erfolgsursache ist oder ob nicht vielmehr Variablen auftreten, die den späteren Markterfolg des eintretenden Unternehmens ebenso gut zu erklären vermögen, aber letztlich vielleicht doch in irgendeiner Form von der gewählten Timing-Strategie vorgeprägt werden. Die jeweilige **Eintrittsreihenfolge** würde in diesem Fall sozusagen nur **als moderierende "Zwischenvariable"** auftreten, die die Ausprägung der erklärungsrelevanteren "Hauptvariablen" in konsistenter Weise zu bündeln vermag. In diese Richtung ließen sich z.B. die Befunde interpretieren, die den jeweiligen Marktpionieren u.a. eine signifikant höhere Produktqualität zuschreiben.

Nach wie vor stellt sich somit die Frage, ob es die Multidimensionalität der faktischen Erfolgseinflüsse erlaubt, den Erfolg oder Mißerfolg eines neuen Wettbewerbers im

Markt lediglich auf den Erklärungsfaktor "Eintrittszeitpunkt" zu reduzieren. KERIN/VARADARAJAN/PETERSON stellen nach einer gründlichen Analyse der einschlägigen Literatur fest:

"The overall magnitude of first-mover advantage is the composite effect of a multiplicity of factors" (1992, S. 46). Und weiter heißt es: "The relationships between entry order and market share and between entry order and profitability are more complex than a simple order of entry effect. (...) Indeed, the belief that entry order automatically endows first movers with immutable competitive advantages and later entrants with overwhelming disadvantages is naive in light of conceptual and empirical evidence" (ebenda, S. 48).

Eine Studie von LIEBERMAN/MONTGOMERY (1988), die **Gründe für ein Pionier-versagen** in der Vergangenheit untersucht hat, unterstreicht die von KERIN/VARADARAJAN/PETERSON diagnostizierte Ursachenvielschichtigkeit, indem sie folgende Mißerfolgss faktoren nennt (vgl. hierzu ergänzend auch Golder/Tellis 1993, S. 161):

- *free-rider-Effekte*, d.h. spätere Einsteiger profitieren von den markterschließenden Aufwendungen des Pioniers und können den Markt zudem mit der gleichen Technologie betreten;
- *technologische Brüche*, d.h. spätere Einsteiger betreten den Markt mit einer im Laufe der Zeit verbesserten Verfahrens- oder Produkttechnologie, die entweder qualitativ bessere oder aber preiswertere Produktangebote anzubieten erlaubt;
- *grundlegend veränderte Kundenanforderungen*, die Chancen für "kundennähere" Späteinsteiger bedeuten können;
- *ungenügende Verteidigungsaufwendungen des Etablierten* ("inertia"), der z.B. die erforderlichen Investitionen in die Erhaltung oder Stärkung der Marktposition u.a. aus Gründen der kurzfristigen Gewinnmaximierung oder des mittelfristig angestrebten Marktwechsels unterläßt;
- *angebotsbezogene Fehlpositionierungen des Etablierten*, der auf inzwischen klarer gewordene Kundenanforderungen und Produktidealvorstellungen aus Gründen mangelnder Flexibilität und/oder hoher Repositionierungskosten nicht angemessen reagiert sowie

- *mangelnde Wandlungsressourcen*, d.h. der Pionier ist unfähig oder unwillig, genügend Ressourcen zur Begegnung zukünftiger marktlicher oder wettbewerblicher Herausforderungen bereitzustellen.

Analog, jedoch durch "positive" Herangehensweise gekennzeichnet, nennt SCHNAARS (1986, S. 34) als Ergebnis seiner ebenfalls wirtschaftshistorisch geprägten Fallstudien folgende **Gründe für eine andauernde Marktdominanz**:

1. Produktinnovation ("product innovation"),
2. Produktverbesserung ("product improvement");
3. Produktpositionierung ("positioning"),
4. Marketing-Aufwendungen ("heavy marketing expenses") sowie
5. Produktionskostenvorteile ("low-cost production").

Auch in dieser Auflistung erscheinen nur Erfolgsfaktoren, die - bis auf den ersten - nur mittelbar und keineswegs zwingend mit einer Pionierstrategie in Verbindung zu bringen sind (weitere Untersuchungen zur Bedeutungsrelativierung der Markteintrittsreihenfolge liefern van Honacker/Day 1987; Lilien/Yoon 1990; Mitchell 1991; Parry/Bass 1990 sowie die PIMS-nahen Robinson 1988 und Urban et al. 1986. Schnaars selbst hat die o.g. Auflistung in seiner jüngsten Publikation zu diesem Thema [1994] nur geringfügig verändert).

Die referierten Studienergebnisse verweisen letztlich unübersehbar auf die Notwendigkeit einer kontingenztheoretischen Spezifizierung der Timing-Erfolgshypothese. Dabei lassen sich gemäß Abbildung 5 folgende Einflußschwerpunkte ausmachen:

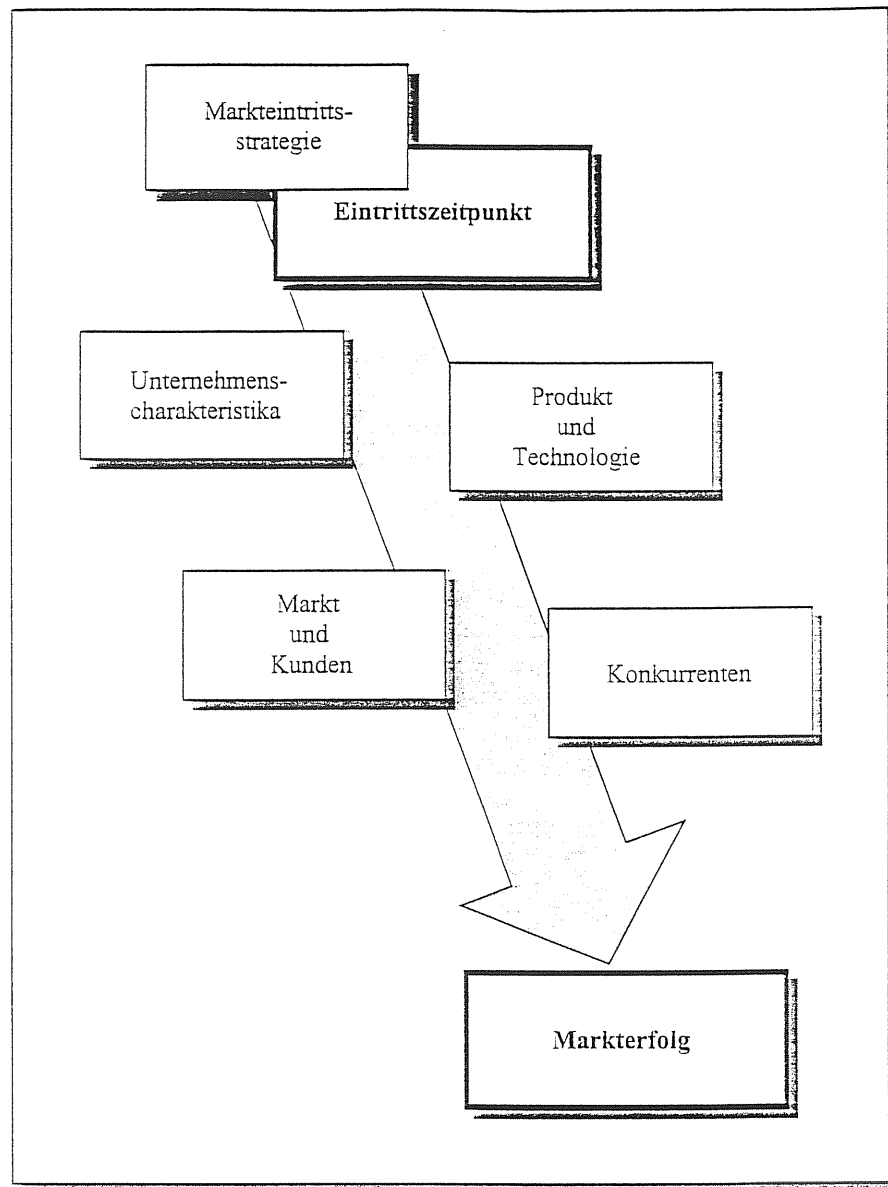


Abb. 5: Elementare Kontingenzvariable in der Beziehung zwischen Eintrittszeitpunkt und Markterfolg

Die nachfolgende Skizzierung latenter Timing-Bedingungsfaktoren ist weder überschneidungsfrei noch vollständig. Die genannten Kontingenzfaktoren sind überdies nicht in jedem Fall gänzlich unabhängig voneinander (so z.B. das Ausmaß der Neuproduktkomplexität und die Möglichkeit der Demonstration und Vermittelbarkeit des hieraus resultierenden Kundennutzens) und gelten in ihrer Tendenz nur *ceteris paribus*, also unter der Annahme ansonsten unveränderter Einflußbedingungen. Die folgenden Ausführungen haben somit nicht die vollständig-umfassende Abbildung sämtlicher potentiell erfolgsrelevanter Einflußfaktoren zum Ziel, sondern sind vielmehr bemüht, erste strukturierte Einblicke in das vielgliedrige Netz der auf die unternehmerische Timingentschei-

derung einflußnehmenden Kontingenzfaktoren zu gestatten. Sie fußen auf der integrativen Zusammenführung einer Vielzahl in der Literatur bereits herausgearbeiteter Einflußfaktoren (vgl. u.a. Cahill 1996, S. 7 f.; Fritz 1995, S. 363 ff.; Golder/Tellis 1993; Kerin/Varadarajan/Peterson 1992, S. 40 ff.; Kardes/Kalyanaram 1992; Fershtman, C./Mahajan, V./Muller, E. 1990, S. 905 ff.; Karakaya/Stahl 1989, S. 84 ff.; Specht/Perillieux 1988, S. 210 ff.; Remmerbach 1988, S. 111 ff.; Schnaars 1986, S. 30 ff.; Robinson/Fornell 1985, S. 305 ff.).

4.2 Eintrittsstrategie und übergreifende Unternehmenseigenschaften

Wichtig für den Erfolg des Pioniers im Markt ist zunächst sein leistungsbezogenes Verhalten gegenüber den aktuellen und potentiellen Kunden auf der einen, den am Markt ansässigen Wertschöpfungspartnern und später unweigerlich hinzutretenden Wettbewerbern auf der anderen Seite. Das entsprechend geprägte Pionierverhalten findet seinen umfassenden Ausdruck in der gewählten "Eintrittsstrategie"; diese wiederum wird ihrerseits ganz wesentlich von der Ausprägung zentraler Unternehmensmerkmale beeinflusst. Es macht daher Sinn, die faktisch gewählte Eintrittsstrategie eines Pioniers im Verbund mit seinen zentralen konstitutiven Merkmalen zu betrachten.

Wichtigste Beschreibungsgrößen des Unternehmens dürften dabei die **Strategische Grundhaltung** sowie das **Geschäftsziel**, die **Ressourcenausstattung** und der **Wettbewerbsstil** sein. Diese Variablen beeinflussen das Wettbewerbsverhalten des Pioniers unmittelbar - so z.B. auch die Schnelligkeit und Nachdrücklichkeit, mit der er auf Konkurrenzprodukte früher Folger reagiert.

Die o.g. Größen stellen jedoch ebenfalls keine unabhängigen Parameter dar, sondern werden ihrerseits wiederum von einer Vielzahl weiterer Eigenschaftsvariablen beeinflusst, wie z.B. der **Rechtsform**, **Größe**, **Kapitalausstattung** oder **Führungsstruktur** eines Unternehmens. Es ergibt sich folglich ein schwer auflösbar ineinander verschachteltes System gegenseitiger Einflußbeziehungen. Die Erforschung dieser wechselseitigen Bestimmungseffekte ist bis heute nur ansatzweise erfolgt. Gewisse Plausibilitätsüberlegungen lassen hier indes gewisse Zusammenhänge erwarten. So kann z.B. davon ausgegangen werden, daß erwerbs- bzw. privatwirtschaftlich geführte Pioniere nicht nur ein tendenziell aggressiveres Vorgehen, sondern auch eine insgesamt größere Wettbewerbsorientierung aufweisen. Derartige Vorzüge werden erfahrungsgemäß durch eine breite Ressourcenbasis sowie eine dezentralisiert-erfolgsverantwortliche Führungsstruktur unterstrichen.

Eine entsprechende Literaturlauswertung bestätigt diese Überlegung. Wie bereits erwähnt, werden viele Pioniere von Folgern verdrängt, die über eine insgesamt bessere **Ressourcenausstattung** verfügen (vgl. auch Abschnitte 2.2 und 4.5). Sehr viele Pioniere sind, gemessen am Geschäftsvolumen, kleinere oder bestenfalls mittelständische Unternehmen, und aufgrund ihrer ungenügenden Finanzressourcen oftmals nicht in der Lage, längere Durststrecken, wie sie für frühe Marktdiffusionsphasen die Regel sind, durchzustehen. Diese Pioniere gehen zwar mit einer "guten Idee", aber leider wenig Kraft in den neuen Markt und laufen von daher Gefahr, verdrängt oder von einem weitaus größeren Folger übernommen zu werden (vgl. auch Abschnitt 4.5). Eine hieraus für Pioniere wie Folger gleichermaßen zu ziehende Schlußfolgerung lautet daher schlicht: *"If you are going to enter, enter big"* (Schnaars 1986, S. 35).

Der erfolgreiche Pionier muß jedoch nicht nur über eine ausreichende Ressourcenausstattung verfügen, sondern bereit sein, diese in schwierigen Phasen der Produkteinführung auch *tatsächlich einzusetzen*, also mit weiteren Investitionen in die Marktentwicklung ein zusätzliches unternehmerisches Risiko einzugehen. Die Literatur bezeichnet die entsprechende Zähigkeit eines erfolgreichen Pioniers auch als **"managerial persistence"** (vgl. Tellis/Golder 1996, S. 69). Das erste Überschall-Verkehrsflugzeug der Welt, die *Concorde*, wäre niemals in den regulären Flugdienst gegangen, wenn das französisch-englische Anbieterkonsortium nicht den bewundernswerten Mut gehabt hätte, an sein Produkt zu glauben und ungeachtet aller davoneilenden F&E-Kosten immer wieder Mittel zur notwendigen Weiterentwicklung des Flugzeugs bereitzustellen.

Der Eintrittserfolg eines Pioniers hängt jedoch nicht nur von solchen Grundsatzentscheidungen ab. Vielmehr müssen diese auch strategisch wie instrumentell umgesetzt und durch verschiedene Aktionsprogramme operationalisiert werden. Somit sind u.a. Entscheidungen hinsichtlich der **räumlichen und inhaltlichen Zielmarktselektion**, des **Ablaufs der operativen Eintrittsmaßnahmen**, des **organisatorischen Eintrittsrahmens** sowie der möglicherweise sinnvollen **Hinzuziehung marktkundiger und/oder kapitalstarker Eintrittspartner** zu treffen (vgl. Abbildung 6).

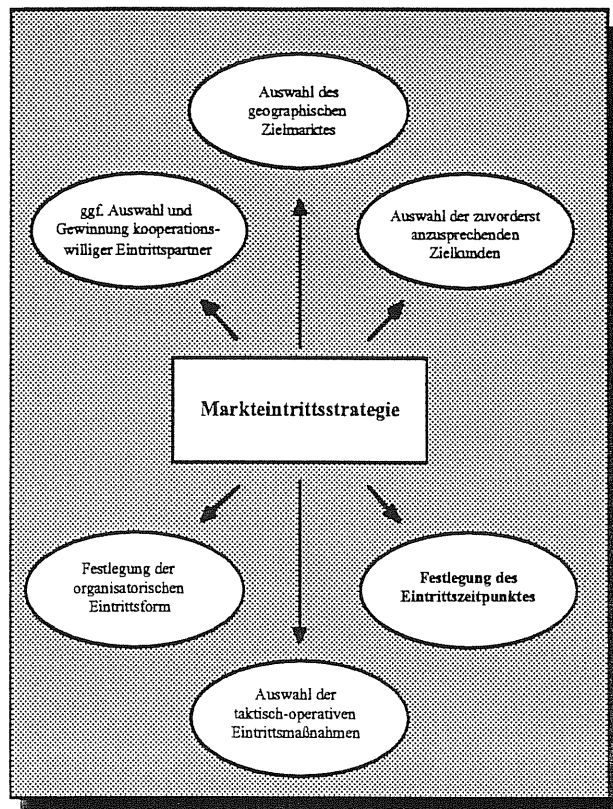


Abb. 6: Dimensionen der Markteintrittsstrategie

Nach PORTER kommen als institutionell-funktionale Eintrittsoptionen die eigene, interne Entwicklung, die Akquisition ansässiger Leistungsanbieter oder auch ein schrittweiser Markteintritt mit sukzessiven Geschäftsfelderweiterungen in Betracht (1996, S. 423 ff.). Jede dieser Eintrittskonzepte "unterliegt einem völlig anderen analytischen Rahmen" (S. 436) und erfordert von daher divergente Aktionsmuster. Ebenso wenig wie pauschale Aussagen über den "optimalen" Zeitpunkt eines Markteintritts gemacht werden können, sind also auch pauschale Empfehlungen über die "beste" Eintrittsform, den "besten" Ort, den "geeignetsten" Partner oder das "zweckmäßigste" Eintrittsinstrumentarium zu erwarten.

Wichtig ist vielmehr, daß ein **konsistentes Aktionsbündel**, ein "fit" zwischen den Einzelentscheidungen, zustandekommt, und daß in Bezug auf die einzelnen Strategiedimensionen insgesamt sachgerechte Entscheidungen getroffen werden. Es besteht kein Zweifel: Strategische Fehleinschätzungen können den Eintrittserfolg des Pioniers insgesamt zunichte machen, selbst wenn die hieraus resultierenden Fehlentscheidungen nur einzelne Dimensionen der gewählten Eintrittsstrategie betreffen.

Zahllosen Pionierprodukten blieb der Markterfolg allein deshalb verwehrt, weil sich ihre Proponenten an die falsche Zielgruppe gewandt hatten: So bot das US-amerikanische Unternehmen *Royal Crown* lange vor *Coca-Cola* zuckerfreie/kalorienreduzierte Limonade an, diese jedoch ausschließlich für Diabetiker vorgesehen. *Coca-Cola* nutzte schließlich die Fitness-Welle der siebziger Jahre, um dieses ausgesprochen kleine Marktsegment zu verlassen, wobei dem Softdrink-Giganten aus Atlanta natürlich auch seine überragenden Marketingressourcen zugute kamen. Analog hat *Konrad Zuse*, der Erfinder des Computer, seine programmgesteuerte Rechenmaschine ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke entwickelt, während *IBM* den breiten Nutzen dieser Erfindung erkannte und schließlich einen breiten Massenmarkt mit ihr eroberte.

Auch der Erstentwickler des Videogeräts, die Firma *Ampex*, hatte 1956 nur den Markt für professionelle Filmbearbeiter im Auge. Das Unternehmen tat wenig, um das ursprünglich 50.000 Dollar teure Gerät durch sukzessive Preissenkungen einer breiteren Nutzerschaft zugänglich zu machen. Die Folge: *Sony*, *JVC* und *Matsushita* gelang es durch geduldige Forschungsarbeit, den Endverbraucherpreis im Laufe der Jahre auf wenige hundert Dollar zu drücken und damit letztlich *Ampex* vom Markt zu verdrängen (vgl. Tellis/Golder 1996, S. 68).

Wichtig für den Pioniererfolg war in allen diesen Fällen also offensichtlich weniger der konkrete Eintrittszeitpunkt als vielmehr die Tatsache, daß die eintretenden Unternehmen mit geeigneten Mitteln die richtigen Zielpersonen angesprochen, kurz: eine Vision vom Massenmarkt entwickelt und diesen breit kommerzialisiert haben.

4.3 Produkt- und technologiebezogene Relativierung

SPECHT/PERILLIEUX haben herausgearbeitet, daß Pioniere dann ihren Folgern überlegen sind, wenn:

- hohe **Synergieeffekte mit bestehenden Fertigungseinrichtungen** zu erzielen sind;
- eine hohe **Produktkomplexität** den "natürlichen" Image- und Vertrauensvorsprung des Pioniers gegenüber späteren Marktbearbeitern verstärkt und zugleich die Nachahmbarkeit des Angebots erschwert;
- **Markteintrittsbarrieren**, z.B. in Form von Kostenvorteilen oder erhöhten Anbieterwechselkosten, errichtet werden können und
- eine schnelle **Marktentwicklung** erfolgt.

Die bereits unter dem Stichwort "Zeitfalle" angesprochenen Produktlebenszeit-Verkürzungen und Preisverfallserscheinungen erklären den Vorzug einer möglichst **schnellen Marktentwicklung**, denn nur hierdurch läßt sich die dringend notwendige "Pay off"-Phase, also die eigentliche Amortisationsdauer des Produkts im Markt, verlängern. Dies ist um so wichtiger, als sich die Produktentwicklungszeiten, und damit auch die getätigten F&E-Ausgaben heute kaum noch signifikant reduzieren lassen. Der Vorteil eines frühen Markteintritts kommt dementsprechend nur dann voll zum Tragen, wenn das Neuprodukt rasch diffundiert und die entsprechenden Marktanteile gewinnt. Hierfür wiederum ist wichtig, daß der Firstcomer den neuartigen Produktnutzen plausibel "belegen" kann, was z.B. bei Dienstleistungen aufgrund der immanenten Immaterialität der Leistung oft schwierig ist.

Ob sich der Nutzen eines Neuprodukts gut belegen läßt, hängt insofern vor allem von diversen **Eigenschaften des Pionierprodukts**, wie eben u.a. (a) dessen Innovationsgrad, (b) dessen Komplexität und Charakter (Konsum- vs. Investitionsgut) oder auch (c) dessen Normierungs- und Standardisierungstauglichkeit, ab.

Wird dieses "**Demonstrationsproblem**" gelöst und gelingt der rasche Aufbau von Marktanteilen, dann bestehen anach aller Erfahrung tatsächlich gute Aussichten sowohl auf befriedigende Erträge als auch auf sukzessive Kostensenkungen. Letztere erwachsen um so eher, falls (a) Übereinstimmung mit dem bisherigen Fertigungsprogramm gegeben ist, (b) vorhandene Produktionsanlagen genutzt werden können und/oder (c) bereits eigene Erfahrung mit der neuen Fertigungstechnologie vorliegen.

Gelingt ein rascher Marktanteilszuwachs nicht, dann läuft der Pionier Gefahr, aus finanziellen Gründen einsetzenden Technologiesprünge nicht folgen zu können und schließlich mit einer veralteten Produkt- und Fertigungstechnologie operieren zu müssen. Die Folger profitierten in diesem Fall von **technologischen Lerneffekten**, d.h. sie warten die Etablierung eines dominanten Fertigungsdesigns ab und tätigen erst dann die erforderlichen Investitionen in den Aufbau ihres Produktionssapparates. Das prägnanteste Beispiel für eine solche Strategie dürfte der Automobilunternehmer Ford liefern. HENRY FORD hat weder den benzingetriebenen Motor noch dessen Nutzung in Form einer angetriebenen, vierrädrigen Blechkarosserie erfunden, durch seine innovative, konsequent verfolgte Massenfertigungsphilosophie den betreffenden Markt jedoch für Jahrzehnte dominiert.

Ein sehr häufiger Fehler des Innovators besteht ferner darin, sich allzu selbstgefällig mit Anfangserfolgen zufriedenzugeben und im Glanze erster Absatzspitzen notwendige Produktverbesserungen und sich weiterentwickelnde Abnehmeransprüche zu vernach-

lässigen. Die Erfahrung zeigt, daß sich insbesondere junge Märkte oft sehr schnell in gänzlich unvorhersehbare Richtungen fortentwickeln. Darüber hinaus sind im Zuge zunehmender Produkterfahrung wachsende Nutzenerwartungen der Konsumenten die Regel. Es genügt folglich in aller Regel nicht, ein innovatives Produkt erfolgreich einzuführen; vielmehr muß es stetig **verbessert** und ggf. auch **repositioniert** werden, um es an veränderte und/oder neue Zielgruppen anzupassen. Die nicht selten mehrfach erforderliche Repositionierung ist dabei Reflex der Schwierigkeit, ein innovatives Produkt in einem bislang unbekannten Markt auf Anhieb "richtig" zu platzieren. Gelegentlich wird sogar behauptet: "*The chances of a pioneer getting the product right the first time are almost nil*" (Crawford 1983, S. 103).

Um die Notwendigkeit stetiger Produktverbesserungen zu illustrieren, führen TELLIS/GOLDER das Beispiel von *Gillette* an: Dieses Unternehmen hat sich nie auf seinen Lorbeeren ausgeruht, sondern es hat statt dessen sein ursprüngliches Pionierprodukt, einen Naßrasierer mit wechselbaren Klingen, seit der Markteinführung immer wieder verbessert. Die Autoren konzipieren in diesem Zusammenhang eine "Leidenschaft für das Produkt". Dabei betonen sie: "*Innovation is almost an obsession*". *Gillette* verfügt demgemäß ständig über mindestens zwanzig verschiedene Neuproduktideen.

Eine schnelle Marktentwicklung hängt als solche letztlich vom Adoptionsverhalten der anvisierten Kunden ab, welche auf der Grundlage der o.g. Produkt- und Technologieparameter ihrer Kauf- (oder eben auch Nicht-Kauf-)Entscheidung treffen. Dieser Umstand lenkt den Blick auf zentrale Markt- und Kundencharakteristika und damit auf den ersten exogenen Timing-Einflußfaktor.

4.4 Markt- und kundenbezogene Relativierung

Zur Sicherstellung einer schnellen Neuprodukt diffusion muß der Pionier seine Fertigung umgehend auf eine möglichst solide Grundlage stellen und die von ihm anvisierten Zielmärkte bzw. Zielmarktsegmente möglichst rasch abdecken und logistisch effizient beliefern können. Für eine diesbezüglich befriedigende Situation sind vor allem auch Leistungsfähigkeit und Kooperationswillen seiner unmittelbar vor- und nachgelagerten Wertschöpfungspartner relevant. Es verwundert daher nicht, daß sich bei vielen Firstcomern die Tendenz zu langfristigen Verträgen oder gar dauerhaften Kooperationen mit **Zulieferbetrieben** zeigt. Der über längere Zeit ungehinderte Zugang zu zentralen Rohstoffquellen ist für den Pionier letztlich überlebenswichtig.

Es muß dabei keineswegs nur an materielle Leistungsbestandteile gedacht werden: Ein entscheidender "Rohstoff" ist für jeden Pionier auch der Besitz einer ausreichenden finanziellen Expansionsgrundlage (vgl. 4.2), wobei der Erhalt von sog. **Venture Capital** angesichts der zunehmend bürokratisierten und risikoscheuen Großbanken und Versicherungsgesellschaften - als den traditionellen Venture Capital-Hauptgläubigern - heute immer offensichtlicher zu einem entscheidenden Engpaß für innovative Kleinunternehmen wird.

Die Beziehung zu den ansässigen **Distributionspartnern** wird für den Pionier dann zu einem kritischen Erfolgsfaktor, wenn dieser bei seinem Markteintritt auf Unternehmen stößt, die in verwandten Produktbereichen bereits längere Zeit etabliert sind. In einem solchen Fall ist es wahrscheinlich, daß diese Wettbewerber ihre Möglichkeiten zur Errichtung distributionspolitischer Eintrittsbarrieren genutzt haben. Dies geschieht zumeist auf der Grundlage vertraglicher Vertriebssysteme, mit deren Hilfe die marktansässigen Distributionsorgane langfristig an einen bestimmten Hersteller gebunden werden (vgl. Fritz/von der Oelsnitz 1996, S. 157 ff.).

In der Praxis läuft diese Strategie auf die systematische "Verstopfung" der vorhandenen Absatzkanäle mit den eigenen Produkten hinaus - ein Vorgehen, das sowohl in Konsum- als auch in Investitionsgütermärkten gängig ist und bereits mehrfach empirisch nachgewiesen werden konnte (vgl. u.a. Karakaya/Stahl 1989, S. 81; 85). Für viele, insbesondere mittelständische Pioniere bedeutet dieses Verhalten der Konkurrenz oft deshalb ein besonderes Problem, weil diese Pioniere sich aufgrund ihrer tendenziell geringeren Kapitalausstattung oft nicht in der Lage sehen, eigene Vertriebsstrukturen aufzubauen.

Das Problem der strategischen Absatzbindungen verschärft sich, wenn der Pioniereintritt grenzüberschreitend erfolgt. In diesem Fall sind nicht selten **staatliche Vorschriften** über einzuschaltende Distributoren und/oder in die Produktherstellung zwingend einzubeziehende lokale Unternehmen zu beachten. In Staaten der sog. Dritten Welt ist z.B. oft ein "Generalimporteur" mit dem nationalen Weiterverkauf eines Produktes zu beauftragen. Die aus wirtschaftspolitischen Gründen erzwungene Involvierung lokaler Unternehmen dürfte darüber hinaus den Geheimhaltungsinteressen "echter" Innovatoren widersprechen. Gewisse Länder und Wirtschaftsräume sind folglich schon von daher eher ungeeignet für ein "wirkliches" Pionierprodukt.

Entscheidend für die Diffusionsgeschwindigkeit eines Neuprodukts ist und bleibt jedoch das Verhalten der **Kunden**, welches sich u.a. auch in grundlegenden **Marktmerkmalen** widerspiegelt. Ein Pionier wird dann im Vorteil sein, wenn Marktwachstum

und Marktpotential groß sind. Beide Größen kann der Pionier durch eigene Maßnahmen zwar beeinflussen, jedoch im Vorfeld der Markterschließung oft nur schwer abschätzen, denn:

"Many growth opportunities turn out to be illusory. These chimeras are traps for cash, management attention, and other resources that, in hindsight, could have been depolyed in more profitable endeavors" (Schnaars 1986, S. 32).

Viele einst als hochprofitabel prognostizierte "Zukunftsmärkte" sind in diesem Sinne den hochgesteckten Erwartungen, die mit ihrer Entwicklung verbunden waren, nicht gerecht geworden.

Ein möglicher Grund hierfür ist das Phänomen, daß ein hohes (wahrgenommenes) Kaufrisiko in Verbindung mit der kundenseitigen Erwartung zukünftiger Produkt- bzw. Technologiegenerationen in diesen Märkten u.U. zum sog. **Leapfrogging** geführt hat. Hierunter versteht man das "Überspringen" einer aktuellen Produktgeneration durch in dieser Hinsicht skeptische, grundsätzlich jedoch nachfragebereite Kaufinteressenten (vgl. Weiber 1994, S. 335). Durch Leapfrogging, also ein zunächst abwartendes Kaufverhalten potentieller Abnehmer, reduziert sich das Nachfragepotential der aktuell am Markt verfügbaren Technologien unter Umständen so beträchtlich, daß vorpreschende Pioniere ihre geleisteten Aufwendungen in Technologieentwicklung und Markterschließung schließlich nicht voll refinanzieren können.

Ist das Potential des anvisierten Zielmarktes insgesamt klein, dann muß der Firstcomer mit kurzentschlossenen Folgern und zunehmenden Verteilungskämpfen rechnen. Es ist daher von existentieller Bedeutung, daß sich der Pionier von vornherein ein möglichst klares Bild vom spezifischen Aufnahmevermögen seines Marktes macht. Von diesem hängt nicht nur die Länge der einnahmenrelevanten "Pay off"-Periode ab, sondern angesichts der zeitlich vorlaufenden F&E-Aufwendungen die Möglichkeit der unternehmerischen Gewinnerzielung insgesamt.

Um zu einer diesbezüglichen Abschätzung zu kommen, sind vom Pionier vor allem Größe und Struktur der primär angesprochenen Zielgruppe abzuschätzen. Er muß zudem evaluieren, wie hoch der Innovationsgrad seines Angebotes ist und wie seine potentiellen Abnehmer auf sein konkretes Angebot reagieren werden.

Im Überblick stellt sich heraus, daß Innovatoren insbesondere dann Schwierigkeiten bei der Neuprodukteinführung haben, wenn:

- der **Anteil neuer Kunden** sehr groß ist, also kaum Erfahrungen mit eventuell vergleichbaren Produktangeboten vorliegen;

- die **Risikowahrnehmung** der Abnehmer hoch; ihre **Risikobereitschaft** hingegen gering ist;
- die **Stärke der Präferenzen für etablierte Anbieter** (Kundenbindung) sehr ausgeprägt ist;
- das **Image des Neuproduktes** für den Abnehmer eher eine untergeordnete Rolle spielt und
- sich im Markt noch keine breit akzeptierten **Wettbewerbs-Spielregeln** ("competitive ground rules") herausgebildet haben.

Pioniere können vor diesem Hintergrund auch versagen, weil sie zu *früh* in einen Markt eintreten, der Markt für ein entsprechend innovatives Leistungsangebot also insgesamt noch nicht "reif" ist (zu den unsicherheitsrelevanten Merkmalen junger Märkte vgl. insb. Porter 1996, S. 275 ff.). Das beschriebene Leapfrogging-Phänomen repräsentiert dabei nur einen Teil dieses Problems. Der geeignetste Eintrittszeitpunkt für einen Markteintritt stellt sich demgemäß als Kompromiß zwischen den im Zeitablauf tendenziell abnehmenden Marktwiderständen und den gleichermaßen tendenziell wachsenden Mobilitätsbarrieren eines Unternehmens dar.

4.5 Konkurrentenbezogene Relativierung

Die Stärke der Führerposition wird schließlich und ganz wesentlich auch von den Aktionen der aktuellen und potentiellen Konkurrenten beeinflusst. Eine besondere Rolle spielt dabei die von den Folgern gewählte Eintrittsstrategie, also z.B. die Frage, ob sie Leistungen präsentieren, die über einen eigenständigen Wettbewerbsvorteil verfügen (vgl. Abschnitt 2.2 und 2.3), sowie das Reaktionsverhalten eventuell am Markt bereits tätiger Substitutionskonkurrenten.

Nicht selten meint man, der Firstcomer treffe ja stets auf ein noch gänzlich unbearbeitetes Marktterrain und könne seine Maßnahmen daher vollkommen autonom planen. Unter Zugrundelegung einer lediglich statischen bzw. zu engen Marktbetrachtung mag diese Annahme sogar zutreffen: Der Pionier wäre in Ermangelung von Konkurrenz tatsächlich frei von wettbewerbstaktischen Zwängen und könnte dann Daten setzen, an denen alle nachfolgenden Wettbewerber ihr Verhalten auszurichten hätten.

Diese (spiel-)theoretische Modellsituation ist in der Praxis jedoch nur selten anzutreffen - in Fällen nämlich, in denen tatsächlich radikale Innovationen bisherige Nutzungsstrukturen revolutionieren und traditionelle Anbieter-Abnehmer-Bindungen aufzulösen

imstande sind (eine derartige Situation dürfte z.B. bei der Einführung des Telefons bestanden haben). Die Regel sind solche Neuprodukteinführungen aber nicht. Im Gegenteil: In den allermeisten Fällen wird der Pionier ein Produkt lancieren, das in verwandten Nutzerbereichen auf eine **angestammte Substitutionskonkurrenz** trifft.

KOTLER/BLIEMEL zufolge repräsentieren jedoch nur etwa 10% der neu eingeführten Produkte eines Marktes "echte Innovationen", d.h. "Weltneuheiten" (vgl. Kotler/Bliemel 1995, S. 502). Demgemäß traf *Gillette* auf Anbieter von Rasierern mit fester Klinge, die *Concorde* auf Unterschall-Verkehrsflugzeuge, der "*Walkman*" auf kleine Transistorradios, der CD-Player auf den herkömmlichen Schallplattenspieler und der *Sony-Camcorder* schließlich auf zahllose Hersteller von Super 8-Schmalspurkameras.

Von den Anbietern all dieser Güter sind letztlich gewisse Verteidigungs- bzw. **Vergeltungsaktionen** zu erwarten. Diese können in angedrohten Preissenkungen, aggressiver Werbung, verstärkter vertikaler Kooperation oder auch juristischen Schritten bestehen und bleiben in der Regel nur aus, wenn die angestammten Wettbewerber keine Notiz vom Newcomer nehmen, sich von seinem Leistungsangebot nicht betroffen fühlen oder zu einer tatkräftigen Vergeltungsaktion aus verschiedenen Gründen nicht in der Lage sind (vgl. Porter 1996, S. 133). Es bedarf keiner weiteren Erläuterung, daß die Wahrscheinlichkeit derartiger Maßnahmen in reifen Märkten zunimmt. Diskussionswürdig wäre allerdings, ob in diesem Fall noch von einem "wirklichen" Pionierangebot die Rede sein kann. Ein jeder Newcomer jedenfalls muß sich fragen, wie und wann mit Vergeltungsmaßnahmen der Konkurrenten zu rechnen ist und wie er auf diese zu reagieren gedenkt.

Unter Zugrundelegung einer dynamischen Perspektive engen zudem nicht nur die bereits am Markt ansässigen Konkurrenten den strategischen Spielraum des Pioniers ein, sondern auch alle **späteren Wettbewerber**. Die implizite Verpflichtung des Pioniers, nach Produkteinführung möglichst rasch Marktanteile zu gewinnen und diese durch Errichtung wirksamer Eintrittsbarrieren gegenüber späterer Konkurrenz abzuschotten, unterstreicht, daß der Pionier allein schon durch die *Erwartung* zukünftiger Konkurrenten in der Freiheit seiner strategischen Dispositionen beschnitten wird.

Die von seinen Konkurrenten ausgehende Gefahr für den Pionier kann aber auch noch wesentlich unmittelbarer sein:

"Later entrants with a history of strong marketing are frequently able to displace earlier entrants if the earlier entrants are weaker and less adept at marketing"
(Schnaars 1986, S. 35).

Insbesondere ressourcenschwache Pioniere werden so oftmals Opfer ihrer wesentlich größeren, oft multinational agierenden Wettbewerber. Als Beispiel mag die chemische oder pharmazeutische Industrie dienen, in der sich seit gut zehn Jahren atemberaubende Konzentrationsprozesse abspielen. Der nicht genannte Manager eines multinationalen Chemieunternehmens, das sich das Aufkaufen höchst innovativer Kleinstunternehmen beinahe zur Regel gemacht hat, bringt dieses Pionierschicksal auf den Punkt: *"It's becoming the waltz of the elephants, and the fleas are going to get squashed"* (zitiert nach Schnaars 1986, S. 29). (Nach dieser Methode handelte z.B. auch *Procter & Gamble*, das im "Markt" für Badezimmerseife aus Dosierspendern dadurch zum Marktführer wurde, daß es den Pionier dieser Technik - ein kleines, innovatives Unternehmen namens Minnetonka Inc. - ganz einfach aufkaufte; vgl. auch Kerin/Varadarajan/Peterson 1992, S. 41.)

Selbstverständlich ist der spezifische Einfluß der genannten Kontingenzfaktoren auf für die Erfolgsaussichten des Pioniers nicht immer eindeutig. Eine hohe Komplexität des Neuprodukts bedingt ceteris paribus z.B. einen tendenziell höheren Marktwiderstand in Form einer größeren Kaufzurückhaltung der potentiellen Neukunden, besitzt auf der anderen Seite jedoch den Vorteil, daß bei erfolgreicher Überwindung dieser Widerstände oftmals eine um so intensivere Kundenbindung erreicht werden kann, da erfahrungsgemäß insbesondere bei hochkomplexen Produkten ein Anbieterwechsel schwerfällt. Wäre das Neuprodukt wenig komplex, würde es einerseits zwar tendenziell "reibungsloser" vom Markt aufgenommen, besäße andererseits jedoch auch den Nachteil einer erleichterten Nachahmbarkeit. Ähnlich ließe sich im Fall eines geringen Marktpotentials argumentieren: ein solcher würde durch insgesamt geringere Gewinnerwartungen zwar potentielle Folger abschrecken, wäre aber für den mit höheren F&E-Aufwendungen belasteten Pionier zugleich mit einem tendenziell größeren Eintrittsrisiko behaftet.

Gleichwohl vermag der obig entwickelte Variablenkatalog die Fülle der timingrelevanten Entscheidungseinflüsse sinnvoll zu strukturieren. In diesem Sinne gibt Abbildung 7 noch einmal die wichtigsten Kontingenzfaktoren eines erfolgreichen Markteintritts wieder.

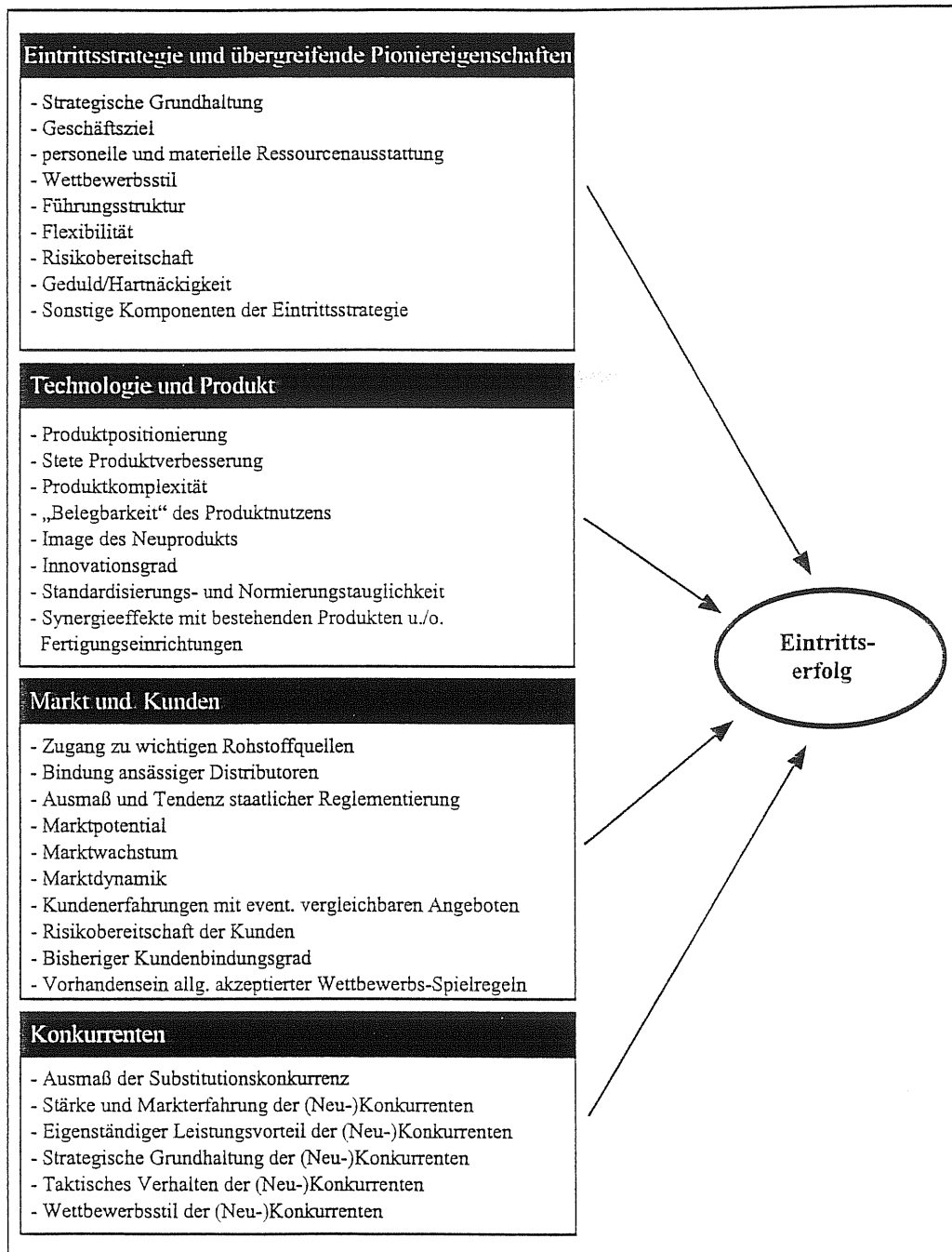


Abb. 7: Synopse der wichtigsten Timing-Kontingenzfaktoren

5. Der Versuch eines übergreifenden Fazits

Angesichts der Vielzahl empirischer Führer/Folger-Untersuchungen kann es nicht Sinn und Aufgabe weiterer Forschungsbemühungen sein, diesen Untersuchungen eine weitere hinzuzufügen; es muß vielmehr um die integrative Zusammenführung der vorliegenden Studien bzw. um das Erkennen übereinstimmender Grundmuster in den unternehmensindividuellen Beziehungen zwischen Eintrittszeitpunkt/Eintrittsstrategie und Eintrittserfolg gehen.

Dabei gilt es offensichtlich zwei Dinge zu relativieren. Erstens: **Pionierstrategien sind nicht prinzipiell Folgerstrategien überlegen.** Der frühe (oder gar erste) Markteintritt ist letztlich keine generelle Erfolgsdeterminante, die in jeder Eintrittssituation erfolgsbegünstigend wirkt. (Ein solches wird im übrigen ja auch nicht für die gewählte Eintrittsform, die Wahl der instrumentalen Marketing-Maßnahmen oder irgendeine andere Komponente der Eintrittsstrategie behauptet...) Die Einnahme der Führerposition birgt schließlich wohl ebenso viele Möglichkeiten wie spezifische Risiken. Die Stärke der Führerposition hängt überdies nicht nur von den eigenen Festlegungen ab, sondern ist dem dispositiven Einfluß des Pioniers zudem zum Teil entzogen; eine wichtige Rolle für das Firstcomerschicksal spielt dabei vor allem auch die von den Folgern gewählte Eintrittsstrategie.

Damit liegt die Frage nahe: Besteht überhaupt eine kausale Beziehung zwischen der faktischen Eintrittsreihenfolge und dem letztendlichen Eintrittserfolg? Schließt man sich dem Fazit von SZYMANSKI ET AL. (1995) an, dann ist der faktische Markteintrittszeitpunkt ein zwar wichtiger, zugleich in seiner spezifischen Bedeutung aber oft auch überschätzter Faktor. Die bereits zitierte Untersuchung von ROBINSON ermittelt z.B. einen Erklärungsanteil der Markteintrittsreihenfolge für die jeweilige Marktanteilvarianz von exakt 8,9% (1988, S. 89). Die isolationistische Fokussierung auf das bloße "Wann" des ersten Markteintritts stellt somit eine insgesamt unzulässige Vereinfachung eines in der Realität ausgesprochen vielschichtigen Zusammenhangs dar.

Einigermaßen überraschend ist, daß sich die Problematik dabei gar nicht einmal so sehr auf die Frage Erster, Zweiter oder Dritter am Markt zuzuspitzen scheint. Es lassen sich schließlich diverse Untersuchungen finden, die nicht minder eindrucksvoll auch von eindeutigen Erfolgen später Markteinsteiger künden. Auch dies verweist auf die zwingende Relativierungsbedürftigkeit der unbedingten Pionierpräferenz. Weniger überraschend ist von daher, daß eine auf der Auswertung von 29 Gebrauchsgütermärkten basierende Studie von DILLER ET AL. über das "Schicksal von Marktführern" ergibt, daß lediglich 41% der (einstmaligen) Marktanteilsführer ihre Position im beobachteten

Zeitraum (1981-1991) ohne Unterbrechung gehalten haben (vgl. Diller/Kaffenberger/Lücking 1993, S. 273 f.). In dem Maße, wie das Konstrukt des pionierhaften Markteinstiegs in seiner Erfolgsursächlichkeit und Erklärungskraft zu relativieren ist, ist es letztlich natürlich auch der Erfolgsbeitrag einer solcherart gelenkten Strategieentscheidung.

Dieser "Relativierung" muß in der zukünftigen Timing-Forschung die "Spezifizierung" folgen. Damit ist die fortgesetzte Erhellung jener Bedingungsfaktoren gemeint, unter denen die zur Auswahl stehenden Timing-Alternativen auch tatsächlich die jeweils Vorteilhaftesten sind. Die bislang immer noch äußerst kasuistische Forschung in diesem Bereich wird zu diesem Zweck auf eine insgesamt breitere Grundlage gestellt werden müssen. Derzeit spielen offensichtlich die Variablen die explanatorische Hauptrolle, die zum einen im weitesten Sinne unter **Synergie**, zum anderen unter **Marktwiderstand bzw. Diffusionsverlauf** zusammengefaßt werden können (vgl. auch von der Oelsnitz 1996b, S. 109).

Schon jetzt kann unzweifelhaft festgehalten werden: Mindestens ebenso wichtig wie das "Wann" des Markteintritts ist dessen "Wie". Tritt ein *Pionier* mit dem "richtigen" Marketingprogramm in den "richtigen" Markt ein, dann bieten sich ihm insgesamt gute Aussichten auf eine dauerhafte Marktführerschaft. Tritt er aber situationsunangemessen ein, dann relativiert sich sein Zeitvorteil sehr schnell und er wird in der Regel von späteren Folgern, die das "adäquate Programm" bieten, verdrängt. Mit anderen Worten: Will ein *Folger* erfolgreich sein, dann ist er wohl auf gewisse Schwächen und Versäumnisse seiner vorausgegangenen Konkurrenten angewiesen. Zeigen sie diese, dann wird sein verzögerter Markteintritt "verziehen". Man mag dieses Fazit auslegen wie man will: Es deutet letztlich sowohl auf eine gewisse Erfolgsrelevanz der Eintrittsreihenfolge hin als auch auf die potentielle Nivellierung dieser Beziehung. Der Erste am Markt zu sein, kann mithin eine äußerst günstige Gelegenheit versprechen - nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Abbildungsübersicht

Abb. 1:	Vor- und Nachteile der Führerposition	12
Abb. 2:	Vor- und Nachteile der "Frühen Folger"-Position	15
Abb. 3:	Vor- und Nachteile der imitativen "Späte Folger"-Position	18
Abb. 4:	Vor- und Nachteile der segmentierenden "Späte Folger"-Position	20
Abb. 5:	Elementare Kontingenzvariable in der Beziehung zwischen Eintrittszeitpunkt und Markterfolg	30
Abb. 6:	Dimensionen der Markteintrittsstrategie	33
Abb. 7:	Synopse der wichtigsten Timing-Kontingenzfaktoren	42

Literaturverzeichnis

- Alpert, F.H./Kamins, M.A.* (1995): An Empirical Investigation of Consumer Memory, Attitude, and Perceptions Toward Pioneer and Follower Brands, in: *Journal of Marketing*, 59. Jg., 1995, Nr. 10, S. 34-45.
- Alpert, F.H./Kamins, M.A./Graham, J.L.* (1992): An Examination of Reseller Buyer Attitudes Toward Order of Brand Entry, in: *Journal of Marketing*, 56. Jg., 1992, Nr. 7, S. 25-37.
- Anderson, C.R./Paine, F.T.* (1978): PIMS: A Reexamination, in: *Academy of Management Review*, 4. Jg., 1978, Nr. 7, S. 602-612.
- Bain, J.S.* (1956): *Barriers to New Competition*, Cambridge 1956.
- Bonoma, T.V.* (1983): Markterfolge begünstigen Marketingträgheit, in: *Harvard Manager*, 5. Jg., 1983, Nr. 3, S. 15-21.
- Buzzell, R.D./Gale, B.* (1989): *Das PIMS-Programm*, Wiesbaden 1989.
- Cahill, D.* (1996): Pioneer Advantage: is it real? Does it matter?, in: *Marketing Intelligence and Planning*, 14. Jg., 1996, Nr. 4, S. 5-8.
- Carpenter, G.S./Nakamoto, K.* (1989): Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage, in: *Journal of Marketing Research*, 26. Jg., 1989, Nr. 8, S. 285-298.
- Clifford, D./Cavanagh, R.* (1985): *The Winning Performance*, New York 1985.
- Cohen, J.* (1983): The Cost of Dichotomization, in: *Applied Psychological Measurement*, 7. Jg., 1983, Summer, S. 249-253.
- Crawford, C.M.* (1983): *New Products Management*, New York u.a. 1983.
- Davidson, J.H.* (1976): Why Most New Consumer Brands Fail, in: *Harvard Business Review*, 54. Jg., 1976, Nr. 2, S. 117-121.

- Day, G.S./Freeman, J.S.* (1990): Burnout or Fadeout: The Risks of Early Entry into High Technology Markets, in: Lawless, M.W./Gomez-Mejia, L.R. (Hrsg.): Strategic Management in High Technology Firms, Greenwich 1990, S. 43-65.
- Freter, H.* (1983): Marktsegmentierung, Stuttgart 1983.
- Fritz, W.* (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Fritz, W./von der Oelsnitz, D.* (1996): Marketing. Elemente marktorientierter Unternehmensführung, Stuttgart 1996.
- Fershtman, C./Mahajan, V./Muller, E.* (1990): Market Share Pioneering Advantage: A Theoretical Approach, in: Management Science, 36. Jg., 1990, Nr. 8, S. 900-918.
- Glazer, A.* (1985): The Advantages of Being First, in: American Economic Review, 75. Jg., 1985, Nr. 6, S. 473-480.
- Golder, P.N./Tellis, G.J.* (1993): Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?, in: Journal of Marketing Research, 30. Jg., 1993, Nr. 5, S. 158-170.
- Green, D./Barclay, D./Ryans, A.* (1995): Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination, in: Journal of Marketing, 59. Jg., 1995, Nr. 10, S. 1-16.
- Hedberg, B.* (1984): Organisations as Tents, in: Hinterhuber, H./Laske, S. (Hrsg.), Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, Freiburg i.B. 1984, S. 13-47.
- Hoffritz, J.* (1996): Arme Schlucker, in: Wirtschaftswoche, 50. Jg., 1996, Nr. 18, S. 128-131.
- Jain, S.C.* (1981): Marketing Planning and Strategy, Cincinnati 1981.
- Kalyanaram, G./Urban, G.L.* (1994): First-Mover Advantages from Pioneering New Markets: A Survey of Empirical Evidence, in: Review of Industrial Organization, 9. Jg., 1994, Nr. 2, S. 1-23.
- Karakaya, F./Stahl, M.* (1989): Barriers to Entry and Marketing Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Markets, in: Journal of Marketing, 53. Jg., 1989, Nr. 4, S. 80-91.

- Kardes, F.R./Kalyanaram, G.* (1992): Order-of-Entry Effects on Consumer Memory and Judgment: An Information Integration Perspective, in: *Journal of Marketing Research*, 29. Jg., 1992, Nr. 8, S. 343-357.
- Kerin, R.A./Varadarajan, P.R./Peterson, R.A.* (1992): First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions, in: *Journal of Marketing*, 56. Jg., 1992, Nr. 10, S. 33-52.
- King, R.H./Thompson, A.A.* (1982): Entry and Market Share Success of New Brands in Concentrated Markets, in: *Journal of Business Research*, 10. Jg., 1982, Nr. 3, S. 371-383.
- Lambkin, M.* (1988): Order of Entry and Performance in New Markets, in: *Strategic Management Journal*, 9. Jg., 1988, Special Issue Summer 1988, S. 127-140.
- Levitt, T.* (1965): Exploit the Product Life Cycle, in: *Harvard Business Review*, 43. Jg., 1965, Nr. 6, S. 81-94.
- Lieberman, M.B./Montgomery, D.B.* (1988): First-Mover Advantages, in: *Strategic Management Journal*, 9. Jg., 1988, Special Issue Summer 1988, S. 41-58.
- Lilien, G.L./Yoon, E.* (1990): The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products, in: *Management Science*, 36. Jg., 1990, Nr. 5, S. 568-585.
- Mansfield, E./Schwartz, M./Wagner, S.* (1981): Imitation Costs and Patents: An Empirical Study, in: *Economic Journal*, 91. Jg., 1981, Nr. 12, S. 907-918.
- Mascarenhas, B.* (1992): First Mover Effects in Multiple Dynamic Markets, in: *Strategic Management Journal*, 13. Jg., 1992, Nr. 3, S. 237-243.
- Miller, A./Gardner, W.B./Wilson, R.* (1989): Entry Order, Market Share, and Competitive Advantage: A Study of their Relationships in New Corporate Ventures, in: *Journal of Business Venturing*, 4. Jg., 1989, Nr. 5, S. 197-209.
- Mitchell, W.* (1991): Dual Clocks: Entry Order Influences on Incumbent and Newcomer Market Share and Survival When Specialized Assets Retain Their Value, in: *Strategic Management Journal*, 12. Jg., 1991, Nr. 1, S. 85-100.
- Oelsnitz, D. von der* (1996a): Markteintrittsbarrieren im internationalen Investitionsgütergeschäft, in: *Thexis*, 13. Jg., 1996, Nr. 1, S. 44-52.

- Oelsnitz, D. von der* (1996b): Ist der "Firstcomer" immer der Sieger? Einflußfaktoren für die Wahl des optimalen Markteintrittszeitpunktes, in: Marktforschung und Management, 40. Jg., 1996, Nr. 4, S. 108-111.
- Parry, M./Bass, F.M.* (1990): When to Lead or Follow? It Depends, in: Marketing Letters, 1. Jg., 1990, Nr. 11, S. 187-198.
- Peters, T.J./Waterman, R.H.* (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg/L. 1984.
- Peterson, R.A.* (1982): Implications of the FCC Headstart Policy. Testimony Before the Federal Communication Commission, 1982, December.
- Porter, M.* (1996): Wettbewerbsstrategie, 8. Aufl., Frankfurt/M. 1996.
- Remmerbach, K.-U.* (1988): Markteintrittsentscheidungen, Wiesbaden 1988.
- Robinson, W.T.* (1988): Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries, in: Journal of Marketing Research, 25. Jg., 1988, Nr. 2, S. 87-94.
- Robinson, W.T./Fornell, C.* (1985): Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries, in: Journal of Marketing Research, 22. Jg., 1985, Nr. 8, S. 305-317.
- Robinson, W.T./Sullivan, M.* (1992): Are Market Pioneers Intrinsically Stronger than Later Entrants?, in: Strategic Management Journal, 13. Jg., 1992, Nr. 11, S. 609-624.
- Scherer, F.M.* (1985): Editorial: Post-Patent Barriers to Entry in the Pharmaceutical Industry, in: Journal of Health Economics, 4. Jg., 1985, Nr. 3, S. 83-87.
- Schmalensee, R.* (1978): Entry Deterrence in the Ready to Eat Breakfast Cereal Industry, in: Bell Journal of Economics, 9. Jg., 1978, Autumn, S. 305-327.
- Schmalensee, R.* (1982): Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands, in: American Economic Review, 72. Jg., 1982, Nr. 6, S. 349-365.
- Schnaars, S.P.* (1986): When Entering Growth Markets, Are Pioneers Better Than Poachers, in: Business Horizons, 29. Jg., 1986, Nr. 2, S. 27-36.
- Schnaars, S.P.* (1994): Managing Imitation Strategies, New York 1994.

- Simon, H.* (1989): Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg., 1989, Nr. 1, S. 70-93.
- Smiley, R.H./Ravid, S.A.* (1983): The Importance of Being First, in: Quarterly Journal of Economics, 52. Jg., 1983, Nr. 5, S. 353-362.
- Specht, G./Perillieux, R.* (1988): Erfolgsfaktoren technischer Führer- und Folgerpositionen auf Investitionsgütermärkten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 40. Jg., 1988, Nr. 3, S. 204-226.
- Szymanski, D./Troy, L./Bharadwaj, S.* (1995): Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination, in: Journal of Marketing, 59. Jg., 1995, Nr. 4, S. 17-33.
- Tellis, G.J./Golder, P.N.* (1996): First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership, in: Sloan Management Review, 37. Jg., 1996, Nr. 2, S. 65-75.
- Urban, G.L./Carter, T./Gaskin, S./Mucha, Z.* (1986): Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications, in: Management Science, 32. Jg., 1986, Nr. 6, S. 645-659.
- Van Honacker, W.R./Day, D.* (1987): Cross-Sectional Estimation in Marketing: Direct versus Reverse Regression, in: Marketing Science, 6. Jg., 1987, Nr. 3, S. 254-267.
- Varadarajan, P.R./Dillon, W.R.* (1982): Intensive Growth Strategies, in: Journal of Business Research, 9. Jg., 1982, Nr. 12, S. 49-64.
- Weiber, R.* (1994): Leapfrogging-Behavior: Herausforderung für das Marketing-Management neuer Technologien, in: Zahn, E. (hrsg.): Technologiemanagement und Technologien für das Management, Stuttgart 1994, S. 333-368.
- Yoon, E./Lilien, G.L.* (1985): New Industrial Product Performance: The Effects of Market Characteristics and Strategy, in: Journal of Product Innovation Management, 2. Jg., 1985, Nr. 3, S. 134-144.