

Himme, Alexander

Working Paper — Digitized Version

Der Einfluss der Markteintrittsreihenfolge auf den Unternehmenserfolg: Eine Zusammenfassung empirischer Arbeiten und Leitlinien für die weitere Forschung auf diesem Gebiet

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 600

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Himme, Alexander (2005) : Der Einfluss der Markteintrittsreihenfolge auf den Unternehmenserfolg: Eine Zusammenfassung empirischer Arbeiten und Leitlinien für die weitere Forschung auf diesem Gebiet, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 600, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/147658>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Manuskripte
aus den
Instituten für Betriebswirtschaftslehre
der Universität Kiel

Nr. 600

Der Einfluss der Markteintrittsreihenfolge auf den
Unternehmenserfolg – eine Zusammenfassung
empirischer Arbeiten und Leitlinien
für die weitere Forschung auf diesem Gebiet

Alexander Himme

September 2005

Dipl.-Kfm. Alexander Himme, Lehrstuhl für Controlling, Institut für Betriebswirtschaftslehre,
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Olshausenstraße 40, 24098 Kiel

Email: himme@bwl.uni-kiel.de

URL: <http://www.bwl.uni-kiel.de/bwlinstitute/Controlling/index.html>

Die Manuskripte aus dem Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel erscheinen in unregelmäßiger Folge unter der Herausgeberschaft der Direktoren des Instituts im Selbstverlag. Das Copyright ist vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung bedarf der ausdrücklichen schriftlichen Genehmigung des Herausgebers.

Der Einfluss der Markteintrittsreihenfolge auf den Unternehmenserfolg – Eine Zusammenfassung empirischer Arbeiten und Leitlinien für die weitere Forschung auf diesem Gebiet

Zusammenfassung

Im Rahmen der Markteintrittsstrategie muss sich jedes Unternehmen nicht nur mit der Frage auseinandersetzen, wo und wie, sondern vor allem wann ein neuer Markt betreten wird. Insbesondere für die Pionierstrategie ist diese Frage auf vielfältige theoretische und empirische Weise untersucht worden. Angesichts der Fülle der Arbeiten erscheint es lohnenswert, sich einen kritischen Überblick zu verschaffen. In diesem Beitrag soll dementsprechend eine Bestandsaufnahme der wichtigsten Studien erfolgen. Dabei zeigen sich erhebliche Defizite bei der Modellwahl, der Variablenoperationalisierung und der verwendeten Datengrundlage, die die Ergebnisse in einem fragwürdigen Licht erscheinen lassen. Zusätzlich sind durch die einseitige Konzentration auf den Pionier viele Fragen hinsichtlich der Folgerunternehmen unbeantwortet geblieben. Eine Agenda verschiedener Leitlinien zur zukünftigen Forschung wird daher auf der Basis der verschiedenen Kritikpunkte entwickelt.

Abstract

In context of its market entry strategy a firm has not only to decide about where and how but also when to enter a new market. Many theoretical and empirical studies have focused on the relationship between order of entry and performance of business units. Therefore it is worthwhile to give a review of the most important studies. The result is that there seems to be a strong evidence supporting the idea that “first-to-market” leads to an enduring market share advantage. However, the empirical studies that favor this pioneer advantage are characterized by potential limitations. Many deficiencies with regard to model selection, operationalization and applied data can be found. Moreover, the research on order of entry effects concentrated on the pioneer advantage while the role of the follower firms was neglected at least empirically. Accordingly, different directions for future research emerge from the assessment of the literature.

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Theoretische Überlegungen zur Timingstrategie	2
2.1	Abgrenzung des Pioniers und des Pioniervorteils.....	2
2.2	Vor- und Nachteile einer Pionierstrategie.....	3
2.2.1	Angebotsseitige Vor- und Nachteile.....	3
2.2.2	Nachfrageseitige Vor- und Nachteile.....	6
3	Empirische Befunde zum Einfluss der Markteintrittsreihenfolge auf den Unternehmenserfolg	10
3.1	Verwendete Modelltypen.....	10
3.2	Verwendete Variablenoperationalisierungen.....	12
3.2.1	Operationalisierung der Markteintrittsreihenfolge.....	12
3.2.2	Operationalisierung des Unternehmenserfolgs.....	13
3.3	Zusammenfassung und kritische Würdigung der empirischen Ergebnisse.....	14
4	Leitlinien für die weitere empirische Vorgehensweise	25
4.1	Leitlinien zur Modellauswahl und zur Variablenoperationalisierung.....	25
4.2	Leitlinien zur Datengrundlage und Schätzmethodik.....	26
5	Ausblick	27
	Literaturverzeichnis	28

1 Einleitung

„Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.“ Diese Aussage des damaligen sowjetischen Staats- und Parteichefs Michail Gorbatschow anlässlich des 40. Jahrestags der DDR im Jahre 1989 hat bis heute im politischen Bereich nichts an ihrer Strahlkraft verloren. Auch im wirtschaftlichen Bereich schien und scheint diese Mahnung das vorrangige Kriterium zu sein, wenn die Verantwortlichen in den Unternehmen über die Entwicklung und Einführung eines neuen Produktes nachdenken. So zeigen Befragungen, dass das strategische Prinzip des First-to-Market von den Praktikern hoch eingeschätzt wird und dem Ersten im Markt höhere Marktanteile und Renditen als seinen Nachfolgern zugeschrieben werden (vgl. z. B. Song et al. (1999), S. 821). Zweifelsohne ist die Entscheidung über die Einführung neuer Produkte eine der notwendigsten und zugleich schwierigsten Aufgaben, mit der die Manager heutzutage konfrontiert werden. Notwendig deshalb, da die Einführung neuer Produkte als wesentliche Voraussetzung für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gilt, und schwierig, da die Unternehmen bei der Einführung neuer Produkte im Allgemeinen in Bereiche vorstoßen müssen, in denen sie wenig Erfahrung vorweisen können.

Dem Timing des Markteintritts fällt dabei im Rahmen der Markteintrittsstrategie eine Schlüsselrolle zu. Dabei geht es gar nicht so sehr um den richtigen Zeitpunkt, sondern vielmehr um die Frage, welche Position in der Markteintrittsreihenfolge am günstigsten ist. Die vorherrschende Meinung des „first is best“ (Gilbert (1993), S. 4) kommt nicht von ungefähr. Fragestellungen zum Einfluss der Markteintrittsreihenfolge auf den Unternehmenserfolg sind theoretisch und empirisch in äußerst breiter Form diskutiert worden (siehe u.a. die grundlegenden Arbeiten von Urban et al. (1986), Lieberman/Montgomery (1988), Robinson et al. (1994)). Es lassen sich weit über 50 verschiedene empirische Studien finden, die sich mit dieser Thematik beschäftigt haben. Die Mehrheit dieser Arbeiten tendiert dabei zur Hervorhebung von eindeutigen Pioniervorteilen (vgl. Kalyanaram et al. (1995), S. G213). Dem stehen jedoch gerade Studien der jüngeren Vergangenheit gegenüber, die aufzeigen, dass die Folgerunternehmen erfolgreicher als der Pionier sind (vgl. z. B. Shankar et al. (1998), Boulding/Christen (2003)).

Hier setzt dieser Beitrag thematisch an. Ziel ist es, die aufgeführten empirischen Ergebnisse zusammenzufassen, kritisch zu hinterfragen und auf der Basis der Kritik Anforderungen für die weitere Forschung abzuleiten. Dazu ist es zunächst notwendig, den Pionierbegriff abzugrenzen und kurz die theoretisch diskutierten Vorteile und Risiken einer Pionierstrategie dar-

zustellen. Anschließend erfolgt die Bestandsaufnahme der empirischen Arbeiten und die kritische Würdigung der erzielten Ergebnisse.

2 Theoretische Überlegungen zur Timingstrategie

2.1 Abgrenzung des Pioniers und des Pioniervorteils

Golder und Tellis (1993), S. 159, unterscheiden bei der Definition des Pioniers zwischen dem Produkt- und dem Marktpionier. Kennzeichen des Produktpioniers ist, dass er als Erster ein funktionsfähiges Produktmodell entwickelt hat, während der Marktpionier derjenige ist, der das Produkt in den Markt einführt. Produkt- und Marktpionier können, müssen aber nicht identisch sein. Typischerweise wird in den meisten Studien die Definition des Marktpioniers verwendet (vgl. Lieberman/Montgomery (1988), S. 51; Robinson et al. (1994), S. 2). Dabei ist auf die Abgrenzung des relevanten Marktes zu achten, da bei einer zu engen Abgrenzung möglicherweise Nachfolger als Pioniere klassifiziert werden, obwohl sie nur kleine Modifikationen am bereits bestehenden Produkt vorgenommen haben (vgl. Clement et al. (1998), S. 216). Schließlich ist die Bezeichnung als Marktpionier noch durch ein wichtiges Kriterium zu ergänzen: Der Einstieg als **Marktpionier** kann nur dann als solcher gewertet werden, wenn ein **wettbewerbsfähiges Niveau der Produktvermarktung** erreicht wird (vgl. Robinson et al. (1994), S. 2). Unter einem wettbewerbsfähigen Niveau sollten Werbung und Distribution im nationalen Maßstab verstanden werden.¹ Diese Definition wird auch diesem Beitrag zugrunde gelegt.²

Eng verbunden mit dem Begriff des Pioniers ist die Vorstellung, dass **Pioniervorteile** als spezielle Form eines Wettbewerbsvorteils existieren. Ein Wettbewerbsvorteil wird zum Pioniervorteil, wenn er aufgrund einer Pionierleistung erworben wird (vgl. Vidal (1993), S. 5). Hier besteht jedoch kein Automatismus: Durch den Markteintritt des Pioniers wird nur das **Potenzial** geschaffen, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. D. h. mögliche Vorteile, die mit der Pionierstrategie in Verbindung gebracht werden, sind von dem entsprechenden Unternehmen durch angemessene Maßnahmen erst noch auszuschöpfen (vgl. Kerin et al. (1992), S. 48). Darüber hinaus sind Wettbewerbsvorteile durch ihre Dauerhaftigkeit und Unnachahmlichkeit charakterisiert (vgl. Porter (1999b), S. 37 f.): Erst wenn der Pionier seine Vorteile nicht nur

¹ Siehe Robinson et al. (1994), S. 4. Beispielsweise war „Trommer’s Red Letter“ das erste „Light Beer“ auf dem amerikanischen Markt und wurde daher von Golder/Tellis (1993), S. 164, als Marktpionier identifiziert. Es handelte sich dabei jedoch um einen kleinen, lokalen Anbieter, der das Produkt nach sechs Wochen wieder vom Markt nahm. Der wirkliche Marktpionier ist somit „Miller Lite“, da dieses Produkt als Erstes im nationalen Rahmen vertrieben wurde.

² Die Begriffe Pionier und Marktpionier werden im Folgenden synonym verwendet.

im Monopol, sondern auch im Wettbewerb, also nachdem andere Marktteilnehmer hinzugekommen sind, verteidigen kann, ist ein wirklicher Pioniervorteil gegeben. Zusammenfassend lassen sich Pioniervorteile demnach als das Potenzial zur Ausschöpfung langfristiger und nachhaltiger Wettbewerbsvorteile aufgrund einer Pionierleistung charakterisieren.

Es werden verschiedene Ursachen für derartige Pioniervorteile aufgeführt. Zu beachten ist aber, dass die Pionierstrategie auch mit einigen Risiken verbunden ist. *Abbildung 1* gibt einen Überblick über die wichtigsten Vor- und Nachteile, auf die im folgenden Abschnitt näher eingegangen wird.

Abbildung 1: Pioniervorteile und -nachteile.

	Pioniervorteile	Pioniernachteile
<i>Angebotsseite</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Skalen- und Erfahrungskurveneffekte • Technologieführerschaft • Sicherung knapper Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> • Trittbrettfahrerverhalten • Technologischer Wandel • Trägheit des Pioniers • Investitions- und Marketingfehler
<i>Nachfrageseite</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Produktpositionierung • Präferenzenbildung und psychologische Faktoren • Qualitätsunsicherheiten • Umstellungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlpositionierung • Unsicherheiten bzgl. der Marktentwicklung • Präferenzenwandel

2.2. Vor- und Nachteile einer Pionierstrategie

2.2.1 Angebotsseitige Vor- und Nachteile

Skaleneffekte („Economies of Scale“) beziehen sich auf den Zusammenhang von Kosten und Ausbringungsmenge einer Periode (vgl. Bain (1956), S. 53 ff.). Dabei wird von Betriebsgrößenersparnissen gesprochen, wenn die Stückkosten eines Produktes bei steigender Ausbringungsmenge pro Periode sinken (vgl. Porter (1999a), S. 37 f.). Diese Durchschnittskosten sinken, da beispielsweise die Fixkosten des Einkaufs oder Vertriebs auf eine breitere Basis verteilt werden. Zudem ergibt sich als indirekter Effekt wegen des größeren Beschaffungsvolumens eine größere Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten, die zu niedrigeren Preisen für die Einsatzgüter führt. Ist nun ausreichend Kapital vorhanden, können diese Kapazitätsgrößenvorteile als Erstes von den Pionierunternehmen realisiert werden. Für die Nachzügler

bleiben dann nur noch die zwei unattraktiven Optionen, entweder mit einem entsprechend hohen Produktionsvolumen einzusteigen und entsprechende Vergeltungsmaßnahmen der etablierten Unternehmen sowie eventuell sinkende Marktpreise in Kauf nehmen zu müssen oder aber mit einem niedrigen Produktionsvolumen kleinere Marktnischen zu bedienen und damit auf Kostenvorteile zu verzichten.

Erfahrungskurveneffekte beziehen sich auf den Zusammenhang von Kostenentwicklung eines Produktes und kumulierter Produktionsmenge über die Zeit. Mit der zunehmenden Erfahrung, die ein Unternehmen mit einem Produkt macht, sinken dessen Stückkosten (vgl. Lieberman/Montgomery (1988), S. 42 f.). Dieser Effekt muss dabei nicht auf die Produktion beschränkt sein (Lernkurve), sondern kann sich prinzipiell auf alle Funktionen im Unternehmen beziehen (vgl. Lambkin (1992), S. 8). Die Mitarbeiter sind wegen der gesammelten Erfahrungen in der Lage, ihre Planungen und einzelnen Methoden zu verbessern und effizienter zu arbeiten. Für den Pionier gilt, dass er bereits über einen längeren Zeitraum am Markt aktiv ist und die Erfahrungskurve von ihm als Erstem durchlaufen wird. Vorausgesetzt die gewonnenen Erfahrungen können geheim gehalten werden, kann er sich damit einen langfristigen Kostenvorsprung sichern. Aus strategischer Sicht könnte dieser Erfahrungskurveneffekt auch in der Hinsicht antizipiert werden, dass durch eine aggressive Preispolitik versucht wird, schnell eine große kumulierte Produktionsmenge zu realisieren („Riding-The-Experience-Curve“; vgl. Vidal (1993), S. 40 ff.)

Angebotsseitige Vorteile können nicht nur auf einem Kosten-, sondern auch auf einem **Technologievorsprung** beruhen, insbesondere wenn es sich um eine technologieintensive Industrie handelt. Dieser Vorsprung wird dabei theoretisch von langfristiger Natur sein, wenn sich die Innovation und das Know-How z. B. durch Patente vor Nachahmung schützen lassen können. Der Pionier erhält dabei ein progressives technologisches Image, da er als erstes Unternehmen eine technologische Innovation in ein fertiges und marktreifes Produkt umgewandelt und damit einen Standard gesetzt hat (vgl. Fischer (2001), S. 142 f.). Die Bedeutung von Patenten wird in der Praxis mit Ausnahme der chemischen und pharmazeutischen Industrie jedoch eher als gering eingestuft (vgl. Mansfield et al. (1981), S. 913 ff.).

Vorteile für den Pionier ergeben sich weiterhin aufgrund der **Sicherung knapper Ressourcen**. Hierbei entstehen die Vorteile im Unterschied zu den oben aufgeführten Punkten durch die Kontrolle bereits existierender Güter und nicht dadurch, dass diese erst vom Unternehmen geschaffen werden müssen. Der Begriff der Ressourcen ist im weiteren Sinne zu verstehen: Neben den phy-

sischen Inputfaktoren fällt hierunter auch die Sicherung knappen „Raums“, d. h. geografischer Raum (Standorte) oder auch Regalplätze in Geschäften (vgl. Lieberman/Montgomery (1988), S. 44 ff.). Der Pionier kann seine Monopolstellung und Informationsvorteile nutzen, um beispielsweise die günstigsten Inputfaktoren sowie Distributionskanäle durch längerfristige Verträge an sich zu binden. Auf diese Weise können ökonomische Renten abgeschöpft und absolute Kostenvorteile gegenüber nachfolgenden Unternehmen realisiert werden (vgl. Bain (1956), S. 144 ff.).

Als wichtiger Nachteil auf der Angebotsseite wird häufig das **Trittbrettfahrerverhalten** („Free-Riding“) erwähnt. Folgerunternehmen müssen die Pionierkosten des Vorreiters nicht mehr aufbringen, indem sie von seinen markterschließenden Aufwendungen sowie seinen Entwicklungsarbeiten profitieren (vgl. Kerin et al. (1992), S. 47). Auf der einen Seite der markterschließenden Aufwendungen wird der Pionier beispielsweise viel Vorarbeit dadurch leisten, dass er die grundlegende Infrastruktur aufbaut: Notwendige Inputs, Komplementärprodukte, Distributionskanäle müssen entwickelt werden, die auch Folgern zugute kommen können. Ein wesentlicher Faktor dürfte auch die Pionierleistung im Bereich der „Käufererziehung“ sein, denn Konsumenten müssen zunächst einmal über ein neues Produkt informiert und von seinem Nutzen überzeugt werden („Brechen des Marktwiderstands“). Folgerunternehmen müssen daher das Interesse für die Produktkategorie als solche nicht mehr wecken (vgl. Schnaars (1994), S. 148 ff.). Auf der anderen Seite der Entwicklungsarbeiten entstehen unter Umständen für Folger geringere Kosten für die Produkt- und Prozessentwicklung. Voraussetzung ist eine entsprechende Informationsdiffusion der Entwicklungserkenntnisse und Erfahrungskurveneffekte (Spillover-Effekte; vgl. Clement et al. (1998), S. 210.). Diese Diffusion kann sich z. B. durch das Abwerben von Personal, Reverse Engineering oder die Beobachtung von Lieferanten des Pioniers ergeben. Pioniervorteile aufgrund von Erfahrungskurveneffekten können also nur dann genutzt werden, wenn der Pionier das gesammelte Wissen auch für sich behalten kann. Empirisch wurde festgestellt, dass Imitationen in den meisten Industrien deutlich weniger Kosten verursachen und weniger Zeit benötigen als Innovationen.³ Selbst wenn Patente vorliegen, gelingt es Folgerunternehmen aufgrund der Informationsdiffusion häufig, „um Patente herum“ zu erfinden (vgl. Lieberman/Montgomery (1988), S. 43 f.).

Des Weiteren trägt der Pionier ein beträchtliches Risiko, da gerade zu Beginn der Marktentwicklung große Unsicherheiten hinsichtlich der Veränderung der Technologie bestehen.

³ Vgl. Mansfield et al. (1981), S. 909 f.; auf Imitationen entfielen durchschnittlich 65 % der Innovationskosten und 70 % der Innovationszeit.

Technologische Brüche (plötzliche technologische Wechsel), die sich in verbesserten Produkt- und Prozesstechnologien äußern, können es Folgern ermöglichen, die Produkte mit größerer Effizienz als der Pionier herzustellen und so Kostenvorteile zu erzielen (vgl. Bohlmann et al. (2002), S. 1177). Gerade zu Beginn der Marktentwicklung sind schnelle, aufeinander folgende Innovationssprünge zu erwarten, die die Technologie des Ersten nach relativ kurzer Zeit überholt und wirtschaftlich unprofitabel erscheinen lassen. Auch die mit der Technologie verbundenen Lerneffekte werden so obsolet. Der Ersatz einer Technologie vollzieht sich dabei oft, während die alte Technologie noch im Wachstum begriffen ist (vgl. Lieberman/Montgomery (1988), S. 48). Daher ist es für den Pionier nicht leicht, die Bedrohung zu erkennen und eventuell Präventivmaßnahmen zu ergreifen.

In diesem Zusammenhang wird auch auf die **Trägheit des Pioniers** hingewiesen, d. h. der Pionier reagiert nicht adäquat auf die Veränderung der Technologien. Diese Trägheit lässt sich auf verschiedene Ursachen zurückführen (vgl. Lieberman/Montgomery (1988), S. 48 f.; Schnaars (1994), S. 202 ff.): Beispielsweise können die Ressourcen des Pioniers nicht wandlungsfähig sein, da hohe Investitionen in fixe Vermögensgegenstände wie beispielsweise Produktionsanlagen vorliegen („Lock-In-Effekt“). Häufig scheuen sich Marktpioniere auch davor, das Pionierprodukt durch ein verändertes Nachfolgeprodukt zu kannibalisieren.

Schließlich wird die Wahrscheinlichkeit, dass der Pionier aufgrund mangelnder Erfahrung beim ersten Versuch der Produktentwicklung und -einführung **Fehler** begeht, groß sein. Erstens kann es dem Pionier aufgrund großer Unsicherheit bezüglich der Nachfrageentwicklung an dem notwendigen „financial commitment“ (Tellis/Golder (1996), S. 69) fehlen, um in einem Markt erfolgreich zu sein. Zweitens kann der Pionier Fehler im Bereich des Marketinginstrumentariums machen. Vorrangig ist hier die Produktqualität zu nennen. Pionierprodukte zeichnen sich häufig durch sogenannte „Kinderkrankheiten“ und ein schlechtes Produktdesign aus. Diese Qualitätsmängel können zu erheblichen Imageschäden führen, von denen sich das Pionierunternehmen nicht mehr erholt. Auch bei den anderen Marketinginstrumenten hat der Pionier mit seinem neuen Produkt noch keinerlei Erfahrungen sammeln können, sodass er eventuell die Zahlungsbereitschaft überschätzt und unangemessene Preise setzt, mit der Werbung die falsche Zielgruppe anspricht oder aber ungeeignete Distributionskanäle wählt.

2.2.2 *Nachfrageseitige Vor- und Nachteile*

Für den Pionier besteht auf der Nachfrageseite ein Vorteil darin, dass er als Erster eine **Positionierung** im Produktmarktraum vornehmen kann. Modelle mit sequenziellem Markteintritt

zeigen, dass der Pionier sein Produkt im Marktzentrum platzieren wird, da diese Position seinen Marktanteil und auch seinen Gewinn maximiert (vgl. Prescott/Visscher (1977), S. 381 ff.; Lane (1980), S. 250 ff.). Nachfolger sehen sich nun der Schwierigkeit gegenüber, dass sie bei einer Positionierung in der Nähe des Zentrums zwar mehr Nachfrage auf sich ziehen können, sie aber zugleich auch mit einem stärkeren Preiswettbewerb rechnen müssen (vgl. Clement et al. (1998), S. 209). Eine alternative Positionierung am Rand des Produktmarktraums bedeutet zwar weniger Konkurrenz, dafür aber auch weniger Nachfrage. Die Bestimmung dieser zentralen Position ist für den Pionier jedoch nicht einfach, da die Präferenzen der Konsumenten in neuen Märkten anfangs nur schwach ausgeprägt sein (vgl. Vidal (1993), S. 64 f.).

Diese Schwierigkeit für den Pionier, die Präferenzverteilung und damit die optimale Positionierung zu bestimmen, bietet aber wiederum in sich selbst eine Chance. Carpenter und Nakamoto (1989) haben sich mit dem Einfluss des Pionierproduktes auf die **Präferenzbildung** beschäftigt. Zum Zeitpunkt der Produkteinführung sind die Verbraucher kaum in der Lage, Produktattribute richtig einzuschätzen, d. h. sie haben mehrdeutige, vage Präferenzen und damit kein Gefühl für die Relevanz und die optimale Kombination der Produktattribute. Auf Basis dieser Annahme zeigen die Autoren experimentell, dass die Konsumentenpräferenzen zu Gunsten des Pioniers beeinflusst werden. Dies hat zur Folge, dass sich der Idealpunkt im Wahrnehmungsraum in Richtung der Merkmalsausprägungen des Pionierproduktes entwickelt. Damit würde sich die oben angesprochene Problematik der Produktpositionierung bei schwach ausgeprägten Präferenzen relativieren. Nachdem die Konsumenten das Pionierprodukt besser kennen gelernt haben, vergleichen sie die Eigenschaften später eingeführter Produkte mit denen des Pioniers, sodass die Pioniermarke zum Standard (Prototypen) der Produktkategorie wird.

Diese Erkenntnisse stehen in engem Zusammenhang mit weiteren vielfältigen **psychologischen Wettbewerbsvorteilen** der Pioniere (vgl. Vidal (1993), S. 74 ff.; Fischer (2001), S. 146 ff.). Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass sich eine positive Einstellung und Wahrnehmung gegenüber dem Pionierprodukt entwickelt. So wird u. a. festgestellt, dass Konsumenten sich in der Regel besser an die Produkte des Pioniers erinnern, da dieses am längsten auf dem Markt ist und als Erstes eine Reihe von Produkten anführt (Reihenfolgeeffekt; vgl. Alpert/Kamins (1995), S. 35). Hinzu kommt, dass mit dem Pionierimage Eigenschaften wie z. B. Innovationsfähigkeit und Risikobereitschaft assoziiert werden, die viele Konsumenten gerne bei sich selbst sehen würden (Kongruenzeffekt; vgl. Alpert/Kamins (1995), S. 36 f.). Erfolgt eine Inszenierung über die gekauften Produkte, so wird sich der Konsument stär-

Technologische Brüche (plötzliche technologische Wechsel), die sich in verbesserten Produkt- und Prozesstechnologien äußern, können es Folgern ermöglichen, die Produkte mit größerer Effizienz als der Pionier herzustellen und so Kostenvorteile zu erzielen (vgl. Bohlmann et al. (2002), S. 1177). Gerade zu Beginn der Marktentwicklung sind schnelle, aufeinander folgende Innovationssprünge zu erwarten, die die Technologie des Ersten nach relativ kurzer Zeit überholt und wirtschaftlich unprofitabel erscheinen lassen. Auch die mit der Technologie verbundenen Lerneffekte werden so obsolet. Der Ersatz einer Technologie vollzieht sich dabei oft, während die alte Technologie noch im Wachstum begriffen ist (vgl. Lieberman/Montgomery (1988), S. 48). Daher ist es für den Pionier nicht leicht, die Bedrohung zu erkennen und eventuell Präventivmaßnahmen zu ergreifen.

In diesem Zusammenhang wird auch auf die **Trägheit des Pioniers** hingewiesen, d. h. der Pionier reagiert nicht adäquat auf die Veränderung der Technologien. Diese Trägheit lässt sich auf verschiedene Ursachen zurückführen (vgl. Lieberman/Montgomery (1988), S. 48 f.; Schnaars (1994), S. 202 ff.): Beispielsweise können die Ressourcen des Pioniers nicht wandlungsfähig sein, da hohe Investitionen in fixe Vermögensgegenstände wie beispielsweise Produktionsanlagen vorliegen („Lock-In-Effekt“). Häufig scheuen sich Marktpioniere auch davor, das Pionierprodukt durch ein verändertes Nachfolgeprodukt zu kannibalisieren.

Schließlich wird die Wahrscheinlichkeit, dass der Pionier aufgrund mangelnder Erfahrung beim ersten Versuch der Produktentwicklung und -einführung **Fehler** begeht, groß sein. Erstens kann es dem Pionier aufgrund großer Unsicherheit bezüglich der Nachfrageentwicklung an dem notwendigen „financial commitment“ (Tellis/Golder (1996), S. 69) fehlen, um in einem Markt erfolgreich zu sein. Zweitens kann der Pionier Fehler im Bereich des Marketinginstrumentariums machen. Vorrangig ist hier die Produktqualität zu nennen. Pionierprodukte zeichnen sich häufig durch sogenannte „Kinderkrankheiten“ und ein schlechtes Produktdesign aus. Diese Qualitätsmängel können zu erheblichen Imageschäden führen, von denen sich das Pionierunternehmen nicht mehr erholt. Auch bei den anderen Marketinginstrumenten hat der Pionier mit seinem neuen Produkt noch keinerlei Erfahrungen sammeln können, sodass er eventuell die Zahlungsbereitschaft überschätzt und unangemessene Preise setzt, mit der Werbung die falsche Zielgruppe anspricht oder aber ungeeignete Distributionskanäle wählt.

2.2.2 Nachfrageseitige Vor- und Nachteile

Für den Pionier besteht auf der Nachfrageseite ein Vorteil darin, dass er als Erster eine **Positionierung** im Produktmarktraum vornehmen kann. Modelle mit sequenziellem Markteintritt

zeigen, dass der Pionier sein Produkt im Marktzentrum platzieren wird, da diese Position seinen Marktanteil und auch seinen Gewinn maximiert (vgl. Prescott/Visscher (1977), S. 381 ff.; Lane (1980), S. 250 ff.). Nachfolger sehen sich nun der Schwierigkeit gegenüber, dass sie bei einer Positionierung in der Nähe des Zentrums zwar mehr Nachfrage auf sich ziehen können, sie aber zugleich auch mit einem stärkeren Preiswettbewerb rechnen müssen (vgl. Clement et al. (1998), S. 209). Eine alternative Positionierung am Rand des Produktmarktraums bedeutet zwar weniger Konkurrenz, dafür aber auch weniger Nachfrage. Die Bestimmung dieser zentralen Position ist für den Pionier jedoch nicht einfach, da die Präferenzen der Konsumenten in neuen Märkten anfangs nur schwach ausgeprägt sein (vgl. Vidal (1993), S. 64 f.).

Diese Schwierigkeit für den Pionier, die Präferenzverteilung und damit die optimale Positionierung zu bestimmen, bietet aber wiederum in sich selbst eine Chance. Carpenter und Nakamoto (1989) haben sich mit dem Einfluss des Pionierproduktes auf die **Präferenzbildung** beschäftigt. Zum Zeitpunkt der Produkteinführung sind die Verbraucher kaum in der Lage, Produktattribute richtig einzuschätzen, d. h. sie haben mehrdeutige, vage Präferenzen und damit kein Gefühl für die Relevanz und die optimale Kombination der Produktattribute. Auf Basis dieser Annahme zeigen die Autoren experimentell, dass die Konsumentenpräferenzen zu Gunsten des Pioniers beeinflusst werden. Dies hat zur Folge, dass sich der Idealpunkt im Wahrnehmungsraum in Richtung der Merkmalsausprägungen des Pionierproduktes entwickelt. Damit würde sich die oben angesprochene Problematik der Produktpositionierung bei schwach ausgeprägten Präferenzen relativieren. Nachdem die Konsumenten das Pionierprodukt besser kennen gelernt haben, vergleichen sie die Eigenschaften später eingeführter Produkte mit denen des Pioniers, sodass die Pioniermarke zum Standard (Prototypen) der Produktkategorie wird.

Diese Erkenntnisse stehen in engem Zusammenhang mit weiteren vielfältigen **psychologischen Wettbewerbsvorteilen** der Pioniere (vgl. Vidal (1993), S. 74 ff.; Fischer (2001), S. 146 ff.). Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass sich eine positive Einstellung und Wahrnehmung gegenüber dem Pionierprodukt entwickelt. So wird u. a. festgestellt, dass Konsumenten sich in der Regel besser an die Produkte des Pioniers erinnern, da dieses am längsten auf dem Markt ist und als Erstes eine Reihe von Produkten anführt (Reihenfolgeeffekt; vgl. Alpert/Kamins (1995), S. 35). Hinzu kommt, dass mit dem Pionierimage Eigenschaften wie z. B. Innovationsfähigkeit und Risikobereitschaft assoziiert werden, die viele Konsumenten gerne bei sich selbst sehen würden (Kongruenzeffekt; vgl. Alpert/Kamins (1995), S. 36 f.). Erfolgt eine Inszenierung über die gekauften Produkte, so wird sich der Konsument stär-

ker zum Pionier- als zu den Folgerprodukten hingezogen fühlen. Problematisch ist hier jedoch, dass die Konsumenten in der Realität den Pionier überhaupt nicht oder falsch identifizieren (vgl. Alpert/Kamins (1995), S. 42 f.). Es ist daher für den Pionier von Bedeutung, den Pionierstatus z. B. im Rahmen von Werbemaßnahmen richtig an die Verbraucher zu vermitteln.

In seiner theoretischen Arbeit zeigt Schmalensee (1982), dass **Qualitätsunsicherheiten** bezüglich neuer Produkte bei rationalem Verhalten der Konsumenten dem Pionier zu einem dauerhaften Vorteil verhelfen können. Die Überwindung der Qualitätsunsicherheiten kann dabei nur durch den erstmaligen Konsum erfolgen. Wenn die Verbraucher die erste Marke in einer neuen Produktkategorie erfolgreich nutzen, werden sie das Risiko und die Opportunitätskosten des Suchens beim Wechsel zu Nachfolgerprodukten scheuen. Hier zeigt sich dann auch der Zusammenhang zu den psychologischen Faktoren, da das Produkt als Standard festgelegt wird, gegenüber dem andere Produkte bewertet werden. Der Verbraucher ist dann auch bereit, für ein Produkt, das seiner Erfahrung nach mit Sicherheit funktioniert, mehr zu bezahlen als für andere neue Produkte in dieser Kategorie. Die dadurch zustande kommende Preisprämie hängt vom Ausmaß der Qualitätsunsicherheit und dem Grad der Risikoaversion ab. Zu beachten ist, dass das Modell von Schmalensee (1982) auf sehr restriktiven Annahmen basiert (vgl. Schmalensee (1982), S. 350 f.; Vidal (1993), S. 74). So wird beispielsweise unterstellt, dass die Konsumenten über die Qualität der Nachzügler uninformiert bleiben. Werbe- und Word-of-mouth-Effekte, die Informationstransparenz herstellen können, werden dabei nicht berücksichtigt.

Abschließend begünstigen **Umstellungskosten** („Switching Costs“) für die Verbraucher den Pionier (vgl. Lieberman/Montgomery (1988), S. 46). Generell bezeichnen Umstellungskosten die Kosten, die einem Konsumenten bei einem Wechsel zu einem anderen Produkt entstehen. Die daraus resultierende Nachfragerbindung wird vor allem für den Industriegüterbereich relevant sein, bei dem weniger standardisierte, sondern mehr speziell für den Kunden zugeschnittene Produkte vorliegen (vgl. Robinson (1988), S. 87 ff.). Derartige Wechselkosten können in drei verschiedenen Formen auftreten:

- als anfängliche Transaktionskosten oder Investitionen (z. B. für Schulungen), um Anpassungen an das neue Produkt vorzunehmen;
- als vertraglich festgelegte Kosten, die bei einem Wechsel entstehen;
- als Kosten, die dadurch auftreten, dass mit dem Produkt Erfahrungen gesammelt wurden und diese dann bei einem Wechsel zum neuen Produkt verloren gehen.

Verbunden mit der Möglichkeit, als Erstes eine Produktpositionierung vornehmen zu können, ist aber auch die Gefahr, völlig **falsche Positionierungsmaßnahmen** zu ergreifen. Kundenwünsche werden falsch eingeschätzt und kaufentscheidende Produkteigenschaften werden nicht als solche erkannt, sodass der ideale Punkt im Produktmarktraum deutlich verfehlt wird (vgl. Clement et al. (1998), S. 210). Der angesprochene Einfluss auf die Präferenzenbildung kann dem entgegenwirken und je nach Ausmaß der Fehlpositionierung diese mehr oder weniger kompensieren.

Generell hat der Pionier ein großes Risiko des Scheiterns zu tragen, da insbesondere für den Ersten im Markt die potenzielle Nachfrage nach seinem Produkt ungewiss ist (Floprisiko). Diese **Marktunsicherheiten** werden sich erst nach seinem Markteintritt auflösen, sodass Folgerunternehmen ihre Entscheidungen auf der Basis aktuellerer Informationen treffen können und somit einem geringeren Floprisiko ausgesetzt sind.⁴

Wie bei Veränderungen der Technologie kann es auch zu einem **Wandel der Konsumentenpräferenzen** kommen. Die aufgebaute Reputation des Pioniers wird dann hinfällig bzw. kann sogar negative Auswirkungen haben, da der Erstanbieter nun mit einer veralteten Produktgeneration identifiziert wird (vgl. Porter (1999b), S. 254). Dynamische Präferenzen der Kunden eröffnen ebenso Gelegenheiten für Nachzügler, wenn der Pionier diese Veränderungen nicht bemerkt oder keine entsprechende Reaktion zeigt (Trägheit). Die Positionierungsentscheidung des Pioniers, selbst wenn diese anfänglich optimal war, wird nun in Frage gestellt und bietet Chancen für kundennähere Folgerunternehmen.

Es wird deutlich, dass sich verschiedene Argumente für und wider eine Pionierstrategie ableiten lassen. Theoretisch lässt sich daher auch nicht eindeutig feststellen, ob Pioniere oder Folger am erfolgreichsten sind. Insofern ist es naheliegend, dass sich zahlreiche empirische Arbeiten dieser Fragestellung gewidmet haben.

⁴ Vgl. Brockhoff (1999), S. 3 f., der verschiedene Studien nennt, in denen Flopraten aufgeführt werden. Auch wenn es hier Probleme hinsichtlich der Definition und der Messung von Flopquoten gibt, liegen diese im Allgemeinen immer in einem sehr hohen Bereich (beispielsweise wird eine Flopquote von 70 % genannt). Sicherlich beziehen sich diese Studien nicht nur auf Pionierprodukte; jedoch werden sich Folgerunternehmen durch die Marktbeobachtung und die Vermeidung von Pionierfehlern voraussichtlich einem geringeren Floprisiko gegenübersehen.

3 Empirische Befunde zum Einfluss der Markteintrittsreihenfolge auf den Unternehmenserfolg

3.1 Verwendete Modelltypen

Die ersten relevanten empirischen Arbeiten zur Untersuchung des Einflusses der Markteintrittsreihenfolge auf den Unternehmenserfolg gehen auf Robinson/Fornell (1985) und Urban et al. (1986) zurück. Seitdem hat sich eine Fülle weiterer Studien auf vielfältige Weise mit diesem Thema beschäftigt. Das Spektrum der Arbeiten reicht dabei von ökonomischen und experimentellen Studien über Metaanalysen und historische Analysen bis hin zu Feld- oder Fallstudien (siehe dazu Abschnitt 3.3). Dies führt auch dazu, dass es verschiedene Arbeiten gibt, die einen umfassenden Überblick über diese verschiedenen Ergebnisse geben und versuchen, empirische Verallgemeinerungen daraus abzuleiten (vgl. Robinson et al. (1994), S. 2 ff.; Kalyanaram et al. (1995), S. G213 ff.). Dabei wird hervorgehoben, dass sich die verschiedenen Ansätze in der Art der verwendeten Modelle und der Operationalisierung der betrachteten Variablen (siehe dazu Abschnitt 3.2) unterscheiden.

Die Modelle sind danach zu differenzieren, ob der Einfluss der Reihenfolge auf die Erfolgsgröße **direkt** oder **indirekt** mit Hilfe moderierender Faktoren dargestellt wird (vgl. Bowman/Gatignon (1996), S. 224). Bei einer indirekten Modellierung wirkt die Reihenfolgevariable auf Strategievariablen wie den Marketing-Mix oder die Produktlinienbreite sowie auf Kostengrößen, die dann wiederum auf den Erfolg Einfluss nehmen (siehe dazu beispielsweise Robinson/Fornell (1985), S. 306; Robinson (1988), S. 88; Szymanski et al. (1995), S. 23; Bowman/Gatignon (1996), S. 233 f.). Die indirekte Wirkung kommt also dadurch zum Ausdruck, dass die Reihenfolge auf das Verhalten des Unternehmens am Markt *nach* dem Eintritt und damit auf den Erfolg Einfluss hat. Diese indirekten Effekte übersteigen dabei häufig die direkte Wirkung der Markteintrittsreihenfolge (vgl. Szymanski et al. (1995), S. 28 ff.; Clement et al. (1998), S. 213).

Zusätzlich zu den direkten und indirekten Effekten werden teilweise noch die Charakteristika des Marktes berücksichtigt, die nicht nur den Erfolg eines Unternehmens, sondern auch die Markteintrittsreihenfolge selbst beeinflussen. Zu den relevanten **Marktcharakteristika** zählen (vgl. Parry/Bass (1990), S. 188 f.; Kerin et al. (1992), S. 40; Robinson et al. (1994), S. 9 ff.; Green et al. (1995), S. 5 f.; Clement et al. (1998), S. 213 ff.; Kamlage (2001), S. 60 ff.):

- der Markttyp (Industriegüter- vs. Konsumgüter- vs. Dienstleistungsmärkte),

- die Wachstumsrate des neuen Marktes,
- die Wettbewerbsintensität und Marktkonzentration,
- die Marktentwicklung und -stabilität
- sowie politische Faktoren (z. B. Patentschutz, staatliche Förderprogramme).

Im Unterschied zu Marketinginstrumenten handelt es sich hierbei um Marktfaktoren, die nicht unmittelbar im Einflussbereich des Unternehmens liegen. Der Zusammenhang dieser Marktfaktoren mit der Wirkung der Markteintrittsstrategie ist auf verschiedene Weise untersucht worden. So wird beispielsweise festgestellt, dass die Markteintrittsreihenfolge von geringerer Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist, wenn später im Markt eine große Anzahl an Wettbewerbern erwartet wird (vgl. Parry/Bass (1990), S. 196).

Eine weitere Interdependenz ergibt sich zwischen dem Markteintrittstiming und den spezifischen Ressourcen eines Unternehmens. Zu den **Ressourcen** eines Unternehmens gehören (vgl. Green et al. (1995), S. 6; Lieberman/Montgomery (1998), S. 1112 ff.):

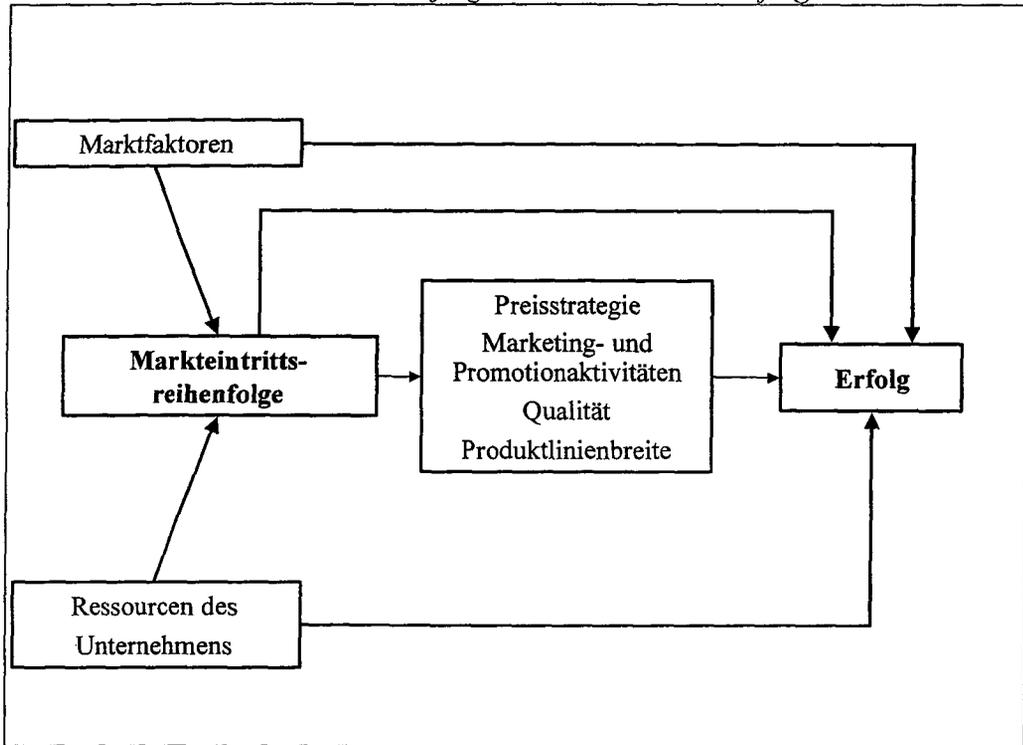
- seine Fähigkeiten (F&E-, Management- und Marketing-Fähigkeiten),
- gesammelte Erfahrungen vor einem Markteintritt,
- die finanzielle Ausstattung und die Ausstattung mit Produktionsanlagen.

Es wird darauf hingewiesen, dass es ein „strategisches Fenster“ für den Markteintritt gibt, d. h. es existiert nur eine begrenzte Zeitspanne, in der der Fit zwischen den Ressourcen eines Unternehmens und den Anforderungen des Marktes hinsichtlich des Marktzugangs optimal ist (vgl. Abell (1978), S. 24 ff.). Diese Sichtweise basiert auf den Ressourcenorientierten Ansätzen, die innerbetriebliche Faktoren zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolgen heranziehen (vgl. Kamlage (2001), S. 40 ff.). Dementsprechend wird zunehmend diskutiert, ob der Erfolg einer Markteintrittsstrategie bzw. die Markteintrittsreihenfolge endogen, d. h. von den Ressourcen des Unternehmens abhängig ist (vgl. Kerin et al. (1992), S. 39 ff.; Green et al. (1995), S. 13; Lieberman/Montgomery (1998), S. 1112 ff.). So zeigen Robinson et al. (1992), S. 620 ff., dass sich Marktpioniere, Frühe- und Späte Folger diesbezüglich in ihren Eigenschaften unterscheiden. Insbesondere aufgrund mangelnder Datengrundlagen und der schwierigen Operationalisierung der Ressourcen gibt es jedoch nur wenige empirische Anwendungen des Ressourcenorientierten Ansatzes im Zusammenhang mit der Markteintrittsreihenfolge.⁵

⁵ Insgesamt vier Arbeiten stützen sich explizit auf den Ressourcenorientierten Ansatz: Moore et al. (1991), Robinson et al. (1992), Kamlage (2001) und Boulding/Christen (2003).

Abbildung 2 stellt ein Modell dar, das alle relevanten Variablen und Zusammenhänge berücksichtigt. Die Vernachlässigung dieser Variablen kann zu einer Überschätzung des Reihenfolgeeffekts führen (vgl. Kerin et al. (1992), S. 46; Szymanski et al. (1995), S. 20 ff.).

Abbildung 2: Idealtypisches Modell zur Untersuchung des Zusammenhangs von Markteintrittsreihenfolge und Unternehmenserfolg.



In Anlehnung an: Green et al. (1995), S. 3.

3.2 Verwendete Variablenoperationalisierungen

3.2.1 Operationalisierung der Markteintrittsreihenfolge

Die empirischen Arbeiten unterscheiden sich neben den Modelltypen auch in der Art und Weise, wie die **Reihenfolge- und Erfolgsvariablen** operationalisiert werden. Die Operationalisierung der Markteintrittsreihenfolge erfolgt über eine der drei Möglichkeiten:

- Die Reihenfolge des Markteintritts wird als kontinuierliche Variable und damit äquidistante **Zählvariable** formuliert (vgl. z. B. Urban et al. (1986), S. 648; Lilien/Yoon (1990), S. 275; Kalyanaram/Urban (1992), S. 236).
- Es werden **Dummy-Variablen** verwendet, die die Gruppen Pionier, Früher- und Später Folger abbilden sollen (vgl. z. B. Robinson/Fornell (1985), S. 306).

- Schließlich wird statt einer Markteintrittsreihenfolge der **zeitliche Abstand** zwischen dem Markteintritt des Pioniers und dem der Folger betrachtet (vgl. Brown/Lattin (1994), S. 1363; Huff/Robinson (1994), S. 1373).

Arbeiten, die den Order of Entry über die Zählvariable oder den zeitlichen Abstand erfassen, umgehen damit das Problem, die **Folger** voneinander **abzugrenzen**. Ebenso wenig erfolgt eine detaillierte Betrachtung der Folger, wenn nur der Pionier über eine Dummy-Variable berücksichtigt wird (vgl. Boulding/Christen (2003), S. 376). Werden explizit Gruppen gebildet, wird vorrangig eine Differenzierung im Hinblick auf die Lebenszyklusphase des Eintrittsmarktes vorgenommen. Ursache dafür ist die häufige Verwendung der **PIMS (Profit Impact of Market Strategies)-Datenbank**, die Strategien und finanzielle Ergebnisse von fast 3000 Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) erfasst (vgl. Buzzell/Gale (1989), S. 3). Dort erfolgt eine Klassifizierung als Früher Folger beim Eintritt in einen wachsenden, dynamischen Markt und eine Einordnung als Später Folger beim Betreten eines gefestigten Marktes.⁶ Werden mehrere Kriterien zugleich verwendet, kombiniert man meistens den zeitlichen Abstand zum Markteintritt des Pioniers mit der Anzahl der Wettbewerber im Markt bzw. dem Rangplatz in der Markteintrittsreihenfolge (vgl. Green et al. (1995), S. 4 f.). Daneben existieren auch Arbeiten, die keinerlei Differenzierung vornehmen: So werden in einigen Beiträgen alle Unternehmen, die dem Pionier nachfolgen, als Early Follower bezeichnet (vgl. Robinson/Min (2002), S. 123), während andere Studien diese Unternehmen als Late Mover charakterisieren (vgl. Shankar et al. (1998), S. 55).

Bei der Betrachtung der Pioniere ergibt sich zudem ein weiteres Problem, das in der Literatur unter dem Stichwort „**Survivor Bias**“ diskutiert wird. Dies bezieht sich darauf, dass nur Marktpioniere betrachtet werden, die ihren Markteintritt auch „überlebt“ haben. Dies kann zu einer positiven Verzerrung des Pioniervorteils führen, da damit ein wesentliches Risiko des Marktpioniers, nämlich die Gefahr eines Flops, unberücksichtigt bleibt (vgl. Kerin et al. (1992), S. 39; VanderWerf/Mahon (1997), S. 1513). Golder/Tellis (1993), S. 163 ff., ermitteln in ihrer historischen Analyse, dass viele Pioniere scheitern, und relativieren damit einige Arbeiten, die einen Pioniervorteil nur auf der Basis noch existierender Unternehmen ausweisen.

3.2.2 *Operationalisierung des Unternehmenserfolgs*

Hinsichtlich des Unternehmenserfolgs verwenden die meisten empirischen Arbeiten den **Marktanteil** (vgl. Vanderwerf/Mahon (1997), S. 1513 f.). Zumeist wird dann in diesem Zu-

⁶ Vgl. Buzzell/Gale (1989), S. 219. Eine genauere Definition, was unter einem „dynamischen“ und einem „gefestigten“ Markt zu verstehen ist, bleibt jedoch aus.

sammenhang auf die Korrelation zwischen Marktanteil und Gewinn bzw. ROI (Return on Investment) verwiesen, wie sie in den PIMS-Daten festgestellt worden ist (vgl. Buzzell/Gale (1989), S. 63 ff.). Problematisch bei dieser Korrelation ist jedoch, dass hohe Marktanteile über Preisnachlässe oder intensive Promotionaktivitäten auch zu Lasten des Gewinns erreicht werden können. Zudem wird ein Pionier naturgemäß zu Beginn immer hohe Marktanteile haben, da sich zuerst keine und dann vorerst nur wenige Wettbewerber auf dem Markt befinden (vgl. Lieberman/Montgomery (1988), S. 51). Marktanteile als Erfolgsmaße haben also erhebliche Nachteile, sodass häufig auf die Verwendung von **Gewinn- oder Rentabilitätsmaßen** verwiesen wird. Auf diese Weise wird nicht nur die Nachfrage- (Marktanteile), sondern auch die Angebotsseite (Kosten) berücksichtigt (siehe dazu exemplarisch die Arbeit von Boulding/Christen (2003)). Schließlich gibt es noch einige wenige Arbeiten, die den Zusammenhang von Markteintrittsreihenfolge und **Überlebenswahrscheinlichkeit** untersuchen. Beispielhaft sei hier nur die Arbeit von Robinson/Min (2002) genannt, die über eine Logit-Analyse zeigen, dass die Pionier Vorteile die anfänglichen Markt- und Technologieunsicherheiten deutlich ausgleichen. Ihr Ergebnis, dass Pioniere signifikant höhere Überlebensraten haben als Frühe Folger, steht damit im Gegensatz zu den Ergebnissen der Analyse von Golder/Tellis (1993).⁷

3.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung der empirischen Ergebnisse

Der vorangegangene Abschnitt macht deutlich, dass die Ergebnisse der empirischen Arbeiten aufgrund der berücksichtigten Modelltypen und Variablenoperationalisierungen nicht einheitlich sein können. Hinzu kommt, dass unterschiedliche **Datensätze** und **Untersuchungseinheiten** (Unternehmen, Strategische Geschäftseinheiten, Marken) sowie verschiedene **Methoden** für eine große Streuung der Ergebnisse sorgen. *Tabelle 1* zeigt einen Überblick über 25 wesentliche empirische Arbeiten zum Zusammenhang von Markteintrittsreihenfolge und Unternehmenserfolg.⁸ Untergliedert werden die Arbeiten nach der verwendeten **Methode**. Zusätzlich sind die Arbeiten innerhalb der einzelnen Kategorien chronologisch geordnet. Wird von „**Pionier Vorteilen**“ gesprochen, so bedeutet dies je nach Variablenoperationalisierung entweder, dass die Pionierrolle sich positiv auf den Erfolg auswirkt oder aber ein höherer Rangplatz in der Markteintrittsreihenfolge negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat. Die Unterscheidung nach **direkten** und **indirekten** Vorteilen gibt an, ob der Zusammenhang zwischen Markteintrittsreihenfolge und Erfolg als direkter oder indirekter Effekt modelliert ist.

⁷ Zu beachten ist dabei, dass die beiden Arbeiten eine unterschiedliche Pionierdefinition zugrunde legen.

⁸ Kriterium für die Auswahl war die Veröffentlichung in renommierten Zeitschriften („A-Journals“, z. B. *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Marketing Science*); die Arbeit von Kamlage (2001) wurde aufgenommen, da sie die einzige deutschsprachige Arbeit zu diesem Thema darstellt.

Tabelle 1: Überblick über empirische Ergebnisse.

Autor (Jahr)	Datenbasis	Abhängige Variablen	Unabhängige Variablen	Analyseverfahren	Ergebnis
<i>Ökonometrische Studien</i>					
Robinson/Fornell (1985)	PIMS (Konsumgüter); N = 371 SGE	Marktanteil, Qualität, Produktlinienbreite, Preis, Kosten	22 Variablen (zumeist Dummy- Variablen; u. a. für Pionier und Frühe Folger)	5-Gleichungsmodell; Regressionsanalyse (Zweistufige KQ- Methode)	Pioniere erzielen mit höherer Qualität und breiteren Produktlinien höhere Marktanteile (indirekter Pioniervor- teil); direkter Pioniervorteil nicht signifikant.
Urban/Carter/ Gaskin/Mucha (1986)	ASSESSOR (Kon- sumgüter); Befragung; N = 129 Marken (34 Produktkategorien)	Marktanteil	Order of Entry, Positionierung, Zeitabstände, Werbung	Regressionsanalyse (KQ-Methode)	Positionierung, Werbung und Order of Entry mit signifikantem Einfluss auf den Marktanteil; negativer Einfluss des Order of Entry (direkter Pionier- vorteil).
Lambkin (1988)	PIMS; N = 129 SGE (Neugründungen); N = 187 SGE (Jung- unternehmen)	Marktanteil, relativer Marktanteil, ROS, ROI, Cash Flow/Investment	Dummy-Variablen (Pionier, Frühe Folger); Beziehung zum Mutterunternehmen; Variablen der Eintritts- und Wettbewerbs- strategie (z. B. Produktionska- pazität)	Regressionsanalyse (KQ-Methode); Vari- anzanalyse (ANOVA)	Pioniere in beiden Unternehmens- gruppen (Neu-/Jungunternehmen) schneiden langfristig beim Markt- anteil und den Profiten besser ab als die Folger (direkter Pioniervorteil); mode- rierender Einfluss von Strategie- und Strukturvariablen wird aufgezeigt.
Robinson (1988)	PIMS (Industriegüter); N = 1029 SGE	Marktanteil, Qualität, Produktlinienbreite, Preis, Kosten	25 Variablen (zumeist Dummy- Variablen; u. a. für Pioniere und Frühe Folger)	5-Gleichungsmodell; Regressionsanalyse (Dreistufige KQ- Methode)	Deutlicher direkter Pioniernachteil; indirekte Pioniervorteile, aber tenden- ziell schwächer ausgeprägt als bei Robinson/Fornell (1985).

Autor (Jahr)	Datenbasis	Abhängige Variablen	Unabhängige Variablen	Analyseverfahren	Ergebnis
Parry/Bass (1990)	PIMS; N = 593 SGE (Konsumgüter); N = 1287 SGE (Industriegüter)	Marktanteil, Qualität, Produktlinienbreite, Preis, Kosten	16 Variablen (zumeist Dummy-Variablen; u. a. für Marktkonzentration und Pioniere sowie Frühe Folger)	5-Gleichungsmodell; Regressionsanalyse (Zweistufige KQ-Methode)	In nichtkonzentrierten Industrie- und Konsumgütermärkten Pionierstrategie mit negativem Einfluss auf den Marktanteil (direkter Pioniernachteil); umgekehrtes Ergebnis in konzentrierten Märkten.
Moore/Boulding/Goodstein (1991)	PIMS (Konsumgüter); N = 593 SGE	Marktanteil, Qualität, Produktlinienbreite, Preis, Kosten; Pionierstatus	22 Variablen (zumeist Dummy-Variablen; u. a. für Pioniere und Frühe Folger)	Regressionsanalyse (Instrumentvariablenmethode, Zweistufige KQ-Methode)	Endogenität der Markteintrittsentscheidung wird festgestellt; Entscheidung abhängig von unbeobachtbaren Faktoren wie Managementfähigkeiten und Ressourcen (indirekter Pioniervorteil).
Kalyanaram/Urban (1992)	Scanner Daten (BEHAVIORSCAN); Marktanteil (Information Resources Inc.) N = 26 Marken (8 Produktkategorien)	Marktanteil, Erstkäufe, Wiederkäufe	Order of Entry, Distribution, Preis, Promotion, Werbung, Qualität, Zeit seit Produkteinführung	Regressionsanalyse (Nichtlineare KQ-Methode)	Order of Entry mit signifikant negativem Einfluss auf Marktanteil, Erstkauf- und Wiederkauftrate (direkter Pioniervorteil); Nachfolger erreichen asymptotisches Marktanteilsniveau schneller als der Pionier.
Lambkin (1992)	PIMS; N = 2746 SGE	Marktanteil, relativer Marktanteil, ROI, ROS	23 Variablen (zumeist Dummy-Variablen; u. a. für Pioniere und Frühe Folger)	Regressionsanalyse (KQ-Methode); Varianzanalyse (ANOVA); Diskriminanzanalyse	Direkter Pioniervorteil; aber große Streuung von Marktanteil und ROI in der Gruppe der Pioniere; erfolgreiche Pioniere u. a. mit großen Kapazitäten, breiten Produktlinien und niedrigen Kosten.
Robinson/Fornell/Sullivan (1992)	PIMS (Neugründungen); N = 171 SGE	Order of Entry (Erster, andere Pioniere, Frühe Folger, Späte Folger)	Fähigkeiten (Marketing, F&E, Produktion, Fertigung) und Ressourcen	Multinomiales Logit-Modell; Maximum-Likelihood-Methode	Bestätigung der komparativen Pioniervorteilhypothese, d. h. Pioniere haben andere, aber nicht überlegene Fähigkeiten im Vergleich zu Nachzüglern. Herstellungs- und F&E-Fähigkeiten ohne Einfluss auf die Reihenfolgeentscheidung.

Autor (Jahr)	Datenbasis	Abhängige Variablen	Unabhängige Variablen	Analyseverfahren	Ergebnis
Berndt/Bui/Reiley/ Urban (1995)	IMS Health; N = 4 Medikamente (H2- Antagonistenmarkt der USA); n = 201 monat- liche Beobachtungen von 1977 bis 1994	Marktanteil	Order of Entry, Marketing-Mix (Preis, Werbung, Promotion, Qualitätsindikatoren), Zeitdau- er im Markt (Time-in-Market)	Regressionsanalyse (Nichtlineare zweistu- fige KQ-Methode)	Order of Entry mit signifikant negati- vem Einfluss auf den Marktanteil (direkter Pioniervorteil).
Brown/Lattin (1994)	a) ASSESSOR (Kon- sumgüter); N = 129 Marken (34 Pro- duktkategorien) b) Tierfutter; N = 40 Regionen	Marktanteil	Order of Entry, Zeitdauer im Markt (Time-in-market), Mar- ketingaktivitäten	Marktanteilsattrakti- onsmodell; Regressi- onsanalyse (KQ- Methode)	Order of Entry mit signifikant negativem und Time-in-market mit signifikant positivem Einfluss (direkter Pioniervorteil); Pionier- vorteil verschwindet über die Zeit.
Huff/Robinson (1994)	ASSESSOR (Kon- sumgüter); N = 95 (34 Produktka- tegorien)	Marktanteil	Order of Entry, Leadtime (als Pionier-Leadtime oder als Lag zwischen Eintritten gemessen), Zeitpunkt der Einführung (vor/nach 1960), Jahre mit Wettbewerb, Positionierung, Werbung	Regressionsanalyse (KQ-Methode)	Zunehmende Leadtime erhöht den Pioniervorteil (direkter Pionievor- teil); zunehmende Wettbewerbsdauer verringert den Pioniervorteil.
Bowman/Gatignon (1996)	Zwei dauerhafte Gü- ter: N = 26 Sportwa- gen, N = 16 Minivan; Drei dauerhafte Güter: n = 3729 Beobachtun- gen	Marktanteil	Marketing-Mix-Variablen (Preis, Qualität, Werbung, Distribution) als Funktion des Order of Entry	Multiplicative Compe- titive Interaction Mo- del (MCI); Regressi- onsanalyse (KQ- Methode, gewichtete KQ-Methode)	Marketing-Mix Effektivität sinkt mit zunehmendem Order of Entry (indi- rekter Pioniervorteil).
Murthi/Kalyanaram/ Srinivasan (1996)	PIMS; N = 236 SGE	Marktanteil	Pioniere, Frühe Folger, Pro- duktvariablen, Marketingin- strumente, relative Marketing- und Produktionseffizienz (Ma- nagementfähigkeiten)	Data Envelopment Analysis (DEA), Ran- dom Intercepts Model, Maximum- Likelihood-Methode	Trotz Berücksichtigung beobachteter und unbeobachteter Managementfä- higkeiten positiver und signifikanter Pioniervorteil (direkter Pionievor- teil).

Autor (Jahr)	Datenbasis	Abhängige Variablen	Unabhängige Variablen	Analyseverfahren	Ergebnis
Shankar/Carpenter/ Krishnamurthi (1998)	Pharmaziemarkt: N = 13 Marken (2 Produktkategorien)	Absatz	Kumulierter Absatz der Marken und innovativer sowie nichtinnovativer Wettbewerber, Marktpotenzial, Marketing-Mix-Ausgaben	Nichtlineare KQ-Methode	Innovative Nachzügler schneiden besser ab als Pioniere (schnelleres Wachstum, höhere Wiederkaufsraten, größeres Marktpotenzial); indirekter Pioniernachteil.
Shankar/Carpenter/ Krishnamurthi (1999)	Pharmaziemarkt: N = 29 Marken (6 Produktkategorien)	Absatz	Order of Entry, Marktwachstum der Marken, Diffusion der Wettbewerber, Produktqualität, Marketingausgaben	Regressionsanalyse (gewichtete KQ-Methode, GWLS)	Indirekter Pioniervorteil (größte Effizienz bzgl. Marketingausgaben); Vorteile für „growth stage entrants“ (schnellere Diffusion, unbeeinflusst durch Diffusion der Konkurrenz und stärkste Reaktion auf Produktqualität).
Kamlage (2001)	GfK-Haushaltspanel (Daten von 995 Haushalten über 107 Wochen); N = 18 Marken (Konsumgüter)	Wöchentlicher Absatz jeder Marke	Indirekte Messung der Ressourcen und Fähigkeiten durch Erstkauftrate, Wiederkauftrate, Diversifikation (Erfahrung), Gesellschaftsform; Marketing-Mix; Markteintrittsreihenfolge	Regressionsanalyse (Hierarchische Modelle; Verallgemeinerte KQ-Methode; Restringierte Maximum-Likelihood-Methode)	Ressourcen, Marketing- und F&E-Fähigkeiten beeinflussen den Erfolg einer Markteintrittsstrategie; Pionierstrategie als erfolgreichste Strategie (direkter Pioniervorteil) gefolgt von der Späten-Folger-Strategie und der Frühen-Folger-Strategie.
Robinson/Min (2002)	Thomas Register of American Manufacturers (Industriegüter); N = 167 Märkte (267 Frühe Folger)	Überlebensrate	Pioniere, Frühe Folger, Leadtime, Art des Eintritts (Neu, Diversifikation), Anlagevermögen, Industriecharakteristika	Logit-Modell	Pioniere mit höherer Überlebensrate als Folger; Überlebensrate erhöht sich durch eine längere Leadtime (direkter Pioniervorteil).
Boulding/Christen (2003)	PIMS (Konsumgüter); N = 363 SGE; PIMS (Industriegüter); N = 858 SGE	ROI, Nettoeinkommen; Preis; Durchschnittskosten	Pionierstatus, Absatz, Firmen- und Industriecharakteristika	Instrumentvariablenmethode (Hausman/Taylor)	Pioniere haben zwar Nachfragevorteile (direkter Pioniervorteil); bei der Profitabilität schneiden sie aber langfristig schlechter gegenüber Nachzüglern ab (direkter Pioniernachteil); Markteintrittsentscheidung ist endogen zu behandeln.

Autor (Jahr)	Datenbasis	Abhängige Variablen	Unabhängige Variablen	Analyseverfahren	Ergebnis
<i>Experimentelle Studien</i>					
Carpenter/Nakamoto (1989)	2 Experimente (MBA-Studenten als Probanden)	Präferenzanteil, Prototypikalität	Produktattribute	--	Indirekter Pioniervorteil (Präferenzen werden zu Gunsten des Pioniers beeinflusst; Pionier wird zum Prototypen der Kategorie).
<i>Metaanalysen</i>					
Szymanski/Troy/Bharadwaj (1995)	23 Studien zum Zusammenhang von Order of Entry und Marktanteil	Marktanteil	Nicht berücksichtigte Variablen, Datensatzcharakteristika, Messmethoden	Metaanalyse (ANCOVA)	Positiver signifikanter Effekt des Order of Entry auf den Marktanteil (direkter Pioniervorteil); Produktlinienbreite, Marketingausgaben, Betrachtung von SGE anstelle von Marken und Darstellung als Order of Entry anstelle von Gruppen moderieren den Pioniervorteil.
VanderWerf/Mahon (1997)	90 Tests des Pioniervorteils aus 22 Studien	Vorzeichen und Signifikanz des Pioniervorteils	Untersuchungsmethoden: Marktanteil, Datenbasis, Survivor Bias, Berücksichtigung von Unternehmensfähigkeiten	Metaanalyse (Logit-Analyse)	Verwendung des Marktanteils und ausgewählter Industrien sowie Vernachlässigung von Fähigkeiten führt zu einer Überschätzung des Pioniervorteils; Survivor Bias ohne Einfluss.
<i>Historische Analysen</i>					
Golder/Tellis (1993)	Literatur (Bücher, Zeitschriften); N = 50 Produktkategorien	Überlebensrate, Marktanteil, Marktführerschaft	--	Historische Analyse (detaillierte Untersuchung von Dokumenten der Vergangenheit)	47 % der Pioniere scheitern; 10 % als durchschnittlicher Marktanteil der Pioniere; nur 11 % der Pioniere sind Marktführer; „frühe Marktführer“ betreten im Durchschnitt 13 Jahre nach dem Pionier den Markt.

Autor (Jahr)	Datenbasis	Abhängige Variablen	Unabhängige Variablen	Analyseverfahren	Ergebnis
<i>Feldstudien</i>					
Lilien/Yoon (1990)	112 Industriegüter von 52 französischen Firmen; Befragung	Binärvariable, die misst, ob das Produkt sich zu einer Produktgruppe für das Unternehmen entwickelt hat	Order of Entry, Stufe des Produktlebenszyklus, Produktentwicklungszeit vor Markteintritt	Korrelationsanalysen und Gruppen-Mittelwert-Analysen	Produkte am erfolgreichsten, die in frühen Lebenszyklusphasen eingeführt werden und in der Markteintrittsreihenfolge den dritten bis fünften Platz einnehmen (direkter Pioniernachteil).
Alpert/Kamins (1995)	Arkansas Household Research Panel; Befragung; N = 366 Antworten	Marken- und Pionier-erinnerung, Einstellung, Kaufverhalten	Pionier- und Folgerstatus der Marken	Faktorenanalyse; Gruppen-Mittelwertanalysen; Regressionsanalyse (Gentleman-Given Orthogonalisierungsverfahren); Logit-Modell	Pionierrolle generiert positive Einstellungen und Kaufabsichten bei den Konsumenten (indirekter Pioniovorteil); Probleme der Konsumenten, die Pioniermarken zu erinnern; Notwendigkeit, die Pionierrolle richtig zu kommunizieren.
<i>Fallstudien</i>					
Schnaars (1986)	Wirtschaftspresse (12 Fallstudien zu wachsenden Konsumgütermärkten)	Marktanteil	--	Einfache Auflistung erfolgreicher und nicht erfolgreicher Unternehmen	Keine Strategie erweist sich als dominant: In sieben Fällen ist der Pionier Marktführer, in fünf Fällen ein Folgerunternehmen.

Generell ist festzustellen, dass die meisten Arbeiten (16 Arbeiten), vor allem diejenigen, die auf dem Marktanteil als Erfolgsmaß basieren, einen direkten oder zumindest indirekten **Pioniervorteil** nachweisen. Dieser äußert sich in Form eines Marktanteilsvorsprungs oder eines negativen Einflusses des Order of Entry auf den Marktanteil. Gerade diese Arbeiten haben zum Mythos der Erfolgsgarantie einer Pionierstrategie wesentlich beigetragen und zu **empirischen Verallgemeinerungen** geführt (vgl. Kalyanaram et al. (1995), S. G213 ff.). Dies geht sogar soweit, dass Kalyanaram et al. (1995), basierend auf drei anderen Studien für Pharmazeutika und kurzlebige Konsumgüter (vgl. Urban et al. (1986); Kalyanaram/Urban (1992); Berndt et al. (1995)) den Zusammenhang zwischen Markteintrittsreihenfolge und Marktanteil über folgende Formel beschreiben (vgl. Kalyanaram et al. (1995), S. G215; siehe auch Robinson et al. (1994), S. 7):

$$\frac{\text{Marktanteil}_{\text{Folger}}}{\text{Marktanteil}_{\text{Pionier}}} = \frac{1}{\sqrt{\text{Order of Entry}}}$$

Auffällig ist jedoch, dass bei der Verwendung **alternativer Erfolgsmaße** keine Pioniervorteile mehr identifiziert werden. So sprechen Lilien/Yoon (1990) von einem Erfolg, wenn die Einführung des Produktes zur Entwicklung einer neuen Produktgruppe für die Firma geführt hat. Sie stellen fest, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit für die dritte bis fünfte Marke im Markt am höchsten ist (vgl. Lilien/Yoon (1990), S. 575 ff.). Boulding/Christen (2003) weisen zwar in ihrer Arbeit auch einen Marktanteilsvorteil nach. Dieser Vorteil lässt sich jedoch nicht in einen Profitabilitätsvorteil umwandeln: Die Pionierrolle hat einen langfristig negativen Einfluss auf die Kosten und damit auf die Profitabilität (ROI) (vgl. Boulding/Christen (2003), S. 379 ff.). Shankar et al. (1998), (1999) stellen über Absatzdaten für pharmazeutische Produkte dar, wie Folgerunternehmen den Pionier überflügeln. Einerseits diffundieren innovative Folger schneller als der Pionier, erzielen höhere Wiederkaufsraten und reduzieren die Marketing-Mix-Effektivität des Pioniers (vgl. Shankar et al. (1998), S. 64). Andererseits identifizieren sie ähnliche Vorteile für Unternehmen, die in der Wachstumsphase des Produktlebenszyklus den Markt betreten (vgl. Shankar et al. (1999), S. 273 ff.). Abschließend ist bis auf wenige Ausnahmen (vgl. Kamlage (2001)) festzustellen, dass das idealtypische Modell zur Erfassung des Einflusses der Markteintrittsreihenfolge auf den Unternehmenserfolg (siehe Abbildung 2) keine Anwendung findet.

Angesichts der empirischen Ergebnisse ist eine Verallgemeinerung derart, dass die Pionierstrategie am erfolgreichsten ist, nicht gerechtfertigt. Soweit dies in Anbetracht der Vielfalt der Arbei-

ten überhaupt möglich ist, lassen sich nur folgende **allgemeine Schlussfolgerungen** ziehen (vgl. Lieberman/Montgomery (1998), S. 1116 ff.):

- Ein Einfluss der Markteintrittsreihenfolge auf den Unternehmenserfolg, insbesondere auf den Marktanteil, wird festgestellt, wobei dieser Reihenfolgeeffekt häufiger als indirekter Effekt (Interaktionseffekt) nachgewiesen wird.
- Die Größe des Reihenfolgeeffekts variiert dabei stark hinsichtlich der Marktfaktoren und Produktkategorien.
- Pioniervorteile verringern sich über die Zeit, werden aber verstärkt, je später der Eintritt anderer Unternehmen erfolgt.
- Die Reihenfolgeeffekte sind schwächer ausgeprägt als der Einfluss des Marketing-Mix auf den Unternehmenserfolg, sodass Nachzügler die Möglichkeit haben, den Pionier ein- und überholen zu können.

Insbesondere die Arbeiten, die den Marktanteil als Erfolgsgröße verwenden, sind aufgrund ihrer Datenbasis kritisch zu beurteilen. Der Großteil dieser Arbeiten verwendet die **PIMS-Daten**. Der Pionier wird hier als „einer der Pioniere bei der Entwicklung solcher Produkte und Dienstleistungen“ (Buzzell/Gale (1989), S. 219) bezeichnet. Ob das Unternehmen wirklich das Erste auf dem Markt war, wird damit nicht erfasst. Dies führt dann auch dazu, dass sich 52 % der PIMS-Geschäftseinheiten als Pioniere bezeichnen, 31 % als Frühe Folger und 17 % als Späte Folger.⁹ Damit kann aber die Realität nicht richtig abgebildet werden, denn rein intuitiv ist bereits klar, dass es - außer es handelt sich nur um Monopolmärkte - immer mehr Folger- als Pionierunternehmen geben wird. Darüber hinaus geben 70 % der gegenwärtigen Marktanteilsführer an, als „einer der Pioniere“ auf den Markt gekommen zu sein (vgl. Buzzell/Gale (1989), S. 153). Da die Daten auf **Selbstauskünften** beruhen, die nicht weiter geprüft werden, ergeben sich Probleme mit der Reliabilität und Validität der Angaben. Viele Unternehmen werden angesichts der Prestigeträchtigkeit der Pionierrolle dazu neigen, sich selbst als einen der Ersten zu klassifizieren. Das führt dann auch zu dem unlogischen Ergebnis, dass sich bei den PIMS-Daten mehrere Pioniere in der gleichen Produktkategorie finden lassen.

Tabelle 2 auf der folgenden Seite verdeutlicht diese Problematik für einige Arbeiten, die auf den PIMS-Daten basieren. Die so definierten Pioniere bilden in diesen Arbeiten immer die größte Gruppe. Ebenso ist auffällig, dass die durchschnittlichen Marktanteile dieser Gruppe meistens um die 30 % betragen, auch wenn es sich um unterschiedliche Stichproben handelt. Dieser hohe Wert lässt sich dadurch erklären, dass die PIMS-Datenbank eine Ansammlung

⁹ Zur Abgrenzung der Folgerunternehmen siehe Abschnitt 3.2.1.

Tabelle 2: Durchschnittliche Marktanteile und Verteilung der Markteintrittsgruppen in PIMS-basierten Studien.

Autoren (Jahr)	Datenbasis (N = Anzahl Elemente in der Erhebungsgesamtheit)	Pioniere	Frühe Folger	Späte Folger
		(durchschnittliche Marktanteile in %; n = absolute Häufigkeiten)		
Robinson/Fornell (1985), S. 310.	PIMS (Konsumgüter); N = 371 SGE	29%	17%	12%
Lambkin (1988), S. 136.	a) PIMS (Neugründungen); N = 129 SGE b) PIMS (Jungunternehmen); N = 187 SGE	23,96% n = 46 32,56 % n = 63	9,63% n = 40 18,75% n = 61	9,70% n = 43 12,95% n = 63
Robinson (1988), S. 89.	PIMS (Industriegüter); N = 1209 SGE	29,30%	21,35%	15,03%
Parry/Bass (1990), S. 189, S. 196.	a) PIMS (konzentrierte Märkte)			
	aa) Konsumgüter N = 437 SGE	33,75%	24,45%	17,39%
	ab) Industriegüter N = 994 SGE	33,18%	25,73%	19,63%
	b) PIMS (nichtkonzentrierte Märkte)			
	ba) Konsumgüter N = 156 SGE	12,06%	7,18%	5,82%
	bb) Industriegüter N = 293 SG	13,70%	9,83%	7,63%
Lambkin (1992), S. 9 f.	PIMS; N = 2746 SGE	28,80% n = 1429	20,00% n = 882	13,80% n = 435
Robinson et al. (1992), S. 613.	PIMS (Neugründungen); N = 171 SGE	n = 14 (First Entrant) n = 46 (Andere Pioniere)	n = 53	n = 58
Murthi et al. (1996), S. 333.	PIMS (Konsumgüter); N = 236 SGE	n = 109	n = 66	n = 61
Boulding/Christen (2003), S. 377.	a) PIMS (Konsumgüter); N = 363 SGE	28,80%	17,82%	
	b) PIMS (Industriegüter); N = 858 SGE	30,03%	22,07%	

In Anlehnung an: Kamlage (2001), S. 67.

großer, im Allgemeinen erfolgreicher Unternehmen aus dem Fortune 500 Bereich darstellt. Dies stört zwar die Analyse des Order of Entry-Effekts nicht, da die gleiche positive Verzerrung auch für die Folgerunternehmen gelten wird (vgl. Robinson/Fornell (1985), S. 309; Lambkin (1988), S. 137). Fraglich ist dann jedoch, ob sich die Ergebnisse auf kleinere Unternehmen übertragen lassen (vgl. Szymanski et al. (1995), S. 24). Im Unterschied dazu dürfte

aber der **Survivor Bias** die Ergebnisse einseitig zugunsten der Pioniere verzerren. Schnaars (1994), S. 20, formuliert dazu wie folgt:

„In essence, PIMS studies conclude that pioneering is successful after studying only successful pioneers.“

So ermitteln Golder/Tellis (1993) in ihrer historischen Analyse, die auch gescheiterte Pioniere berücksichtigt, einen durchschnittlichen Pionier-Marktanteil von 10 % (vgl. Golder/Tellis (1993), S. 166). Werden nur die überlebenden Unternehmen berücksichtigt, steigt der Wert auf 19 % und bleibt damit weiterhin deutlich unter dem Wert der PIMS-Daten.¹⁰ Weitere Kritikpunkte an den PIMS-Daten ergeben sich dadurch, dass die Marktanteilshöhe je nachdem variiert, wie das befragte Unternehmen seinen bedienten Markt definiert (vgl. Buzzell/Gale (1989), S. 228; Lambkin (1992), S. 9 f.). Hinzu kommt, dass es sich um Querschnittsdaten handelt, die sich durch eine große Heterogenität auszeichnen und die Zeitdimension vernachlässigen (vgl. Kerin et al. (1992), S. 38; Szymanski et al. (1995), S. 24).

Abschließend ist hervorzuheben, dass häufig große Datenbanken verwendet werden, die überhaupt nicht auf die Erforschung der des Reihenfolgeeffekts zugeschnitten sind. Dies ist einerseits angesichts der leichten Zugänglichkeit der Daten und der großen Datenmenge verständlich. Andererseits führt es dazu, dass u. a. die Definition des Pioniers in vielen Datensätzen, insbesondere den PIMS-Daten, nicht der Verwendung des Pionierbegriffs in der Theorie entspricht (vgl. Golder/Tellis (1993), S. 159). Die PIMS-Daten identifizieren nicht das erste Unternehmen in jeder Produktkategorie, obwohl die Forscher, die diese Daten verwenden, konzeptionell den Pionier als ersten Teilnehmer in einem Markt definieren. Neben der PIMS-Definition sorgen die Selbstauskünfte dafür, dass sich unter den als solche klassifizierten Pionieren insbesondere viele Frühe Folger befinden werden. Das bedeutet, dass in den entsprechenden Arbeiten zwar von „Pioniervorteilen“ gesprochen wird und diese bestimmt werden, in der Realität jedoch damit der Vorteil eines **frühen Markteintritts** nachgewiesen wird. Dies ist eine kritische, grundlegende Unterscheidung, da der Markteintritt eine bewusste Entscheidung darstellt: Wenn nun beispielsweise Frühe Folger Märkte dominieren können, indem sie nach dem Pionier den Markt betreten, dann ist es unangebracht, ihre Vorteile so zu klassifizieren, als würden sie zur Pionierstrategie gehören. Angesichts der aufgeführten Probleme und um wirklich neue Erkenntnisgewinne zu erzielen, werden im Folgenden Leitlinien für das weitere empirische Vorgehen in diesem Forschungsgebiet formuliert.

¹⁰ Zu beachten ist jedoch bei der Betrachtung dieses Unterschieds, dass Golder/Tellis (1993) eine andere Pionierdefinition verwenden. Vgl. Golder/Tellis (1993), S. 159 und Abschnitt 2.1.

4 Leitlinien für die weitere empirische Vorgehensweise

4.1 Leitlinien zur Modellauswahl und zur Variablenoperationalisierung

1. Neben der Markteintrittsreihenfolge sind Marktcharakteristika, Ressourcen und Marketing-Mix-Variablen in der Analyse zu berücksichtigen (siehe Abbildung 2), um eine Überschätzung des Reihenfolgeeffekts zu vermeiden.

Beispielsweise die Metaanalysen und die Arbeiten, die den Ressourcenorientierten Ansatz berücksichtigen, zeigen, dass die Vernachlässigung relevanter Einflussfaktoren zu Fehlinterpretationen führen kann. Sicherlich werden durch die Entwicklung eines idealtypischen Modells hohe Anforderungen an die Datengrundlage gestellt. Die Arbeit von Kamlage (2001) stellt aber ein Beispiel dar, das diese Anforderung erfüllt. Insbesondere Ressourcen sind unbedingt zu berücksichtigen, da ausgeschlossen werden muss, dass der Reihenfolgeeffekt durch eine unterschiedliche Ressourcenausstattung von Pionieren und Folgern verfälscht wird. In diesem Zusammenhang ist auch die Endogenität der Markteintrittsreihenfolge, wie es beispielsweise bei Boulding/Christen (2003) erfolgt, zu überprüfen.

2. Aufgrund seiner Defizite und der zahlreichen Studien, die den Marktanteil bereits als Erfolgsgröße verwendet haben, sollten andere Erfolgsgrößen, insbesondere Profitabilitätsgrößen, betrachtet werden.

Die einfache Verfügbarkeit von Marktanteilsdaten verführt dazu, diese als Erfolgsgröße zu verwenden. Gerade für dieses Forschungsfeld gilt jedoch, dass insbesondere zu Beginn einer Produkteinführung Unternehmen in der Regel bestrebt sind, zunächst große Marktanteile durch entsprechende Marketingaktivitäten und zu Lasten der Profitabilität zu realisieren. Zusätzlich kann durch die Verwendung des Marktanteils als Erfolgsgröße kaum ein Erkenntnisgewinn geschaffen werden, da den Unternehmen ein großer Marktanteil nichts nützt, wenn sie diesen nicht in entsprechende Gewinne transformieren können. Boulding/Christen (2003) haben gezeigt, dass ein Vorteil auf der Nachfrageseite (Marktanteile) nicht gleichbedeutend mit einem Vorteil auf der Angebotsseite (Kosten) ist. Weitere Arbeiten zu den Implikationen der Markteintrittsreihenfolge bezüglich der Profitabilität sind daher wünschenswert, da dies eine noch unbeantwortete Forschungsfrage darstellt (vgl. Lieberman/Montgomery (1998), S. 1122).

3. Die Untersuchungen sollten eine eindeutige Differenzierung zwischen Frühen und Späten Folgern vornehmen.

In den bisherigen Arbeiten fand eine klare Konzentration auf den Pionier statt. Das bedeutet, dass Pioniernachteile zwar diskutiert werden, die Frage, wer diese Nachteile am besten nutzen kann, aber bisher weitgehend unbeantwortet blieb (vgl. Lieberman/Montgomery (1998), S. 1122). Dies liegt zum einen daran, dass die Markteintrittsreihenfolge einfach über eine kontinuierliche Variable operationalisiert wurde. Ein Nachweis eines möglichen Vorteils für Frühe Folger wurde damit schon im Vorfeld ausgeschlossen. Zum anderen unterscheiden die PIMS-Daten zwar zwischen Frühen und Späten Folgern, jedoch auf sehr unkonkrete Weise. Dabei ist die Frage danach, welche Folgerstrategie vielversprechender ist, für viele Unternehmen von großem Interesse: In einer Produktkategorie kann es immer nur einen Pionier geben, sodass die meisten Unternehmen als Nachzügler auf den Markt treten. Vorausgesetzt ein klares Abgrenzungskriterium zwischen Frühen und Späten Folgern wird entwickelt, sollten daher flexiblere Funktionsformen, die eine derartige Unterscheidung ermöglichen, verwendet werden.

4.2 Leitlinien zur Datengrundlage und Schätzmethodik

1. Es sollten Daten verwendet werden, die alle Marktteilnehmer erfassen, d. h. insbesondere ist darauf zu achten, dass der Marktpionier richtig identifiziert und die Markteintrittsreihenfolge korrekt abgebildet wird.

Eine korrekte Operationalisierung ist nur mittels einer entsprechenden Datenbasis zu realisieren. Die PIMS-Datenbank ist zwar leicht zugänglich, jedoch ist sie für diese Fragestellung nicht geeignet. Die Markteintrittsreihenfolge kann nur dann korrekt und vollständig abgebildet werden, wenn der Eintrittszeitpunkt der Marktteilnehmer kalendarisch exakt bestimmbar ist. Dies wird zwar mit einer aufwändigen Rechercharbeit verbunden sein, ist jedoch für eine vernünftige Interpretation der Ergebnisse eine unabdingbare Voraussetzung.

2. Anspruchsvollere und aussagekräftigere Schätzverfahren sollten angewendet werden, um zu statistisch haltbaren Ergebnissen zu gelangen.

Bisher standen relativ einfache Schätzmethoden wie die Methode der Kleinsten Quadrate im Vordergrund. Nachteil der Methode ist, dass sie die häufig vorliegende Paneldatenstruktur nur unzureichend erfasst. Als Paneldaten werden über die Zeit wiederholte Beobachtungen identischer statistischer Einheiten wie beispielsweise Unternehmen bezeichnet. Inzwischen sind aber durchaus anspruchsvollere Schätzverfahren (z. B. das Fixed Effects und das Random Effects Modell; siehe dazu z. B. Hsiao (2003)) entwickelt worden, die die Schätzgenauigkeit erhöhen.

Darüber hinaus ist die mögliche Endogenität der Markteintrittsreihenfolge bei der Schätzung über entsprechende Methoden zu berücksichtigen (vgl. Boulding/Christen (2003), S. 377 ff.).

5 Ausblick

Die Einführung neuer Produkte ist für die Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen eine unabdingbare Voraussetzung. Von den vielfältigen Problemen, die sich im Zusammenhang mit der Markteintrittsstrategie ergeben, werden weiterhin zahlreiche theoretische und besonders empirische Arbeiten der Frage nachgehen, welche Position in der Markteintrittsreihenfolge sich als die günstigste erweist. Dabei ist es sicherlich lohnenswert, allgemein auf theoretischer bzw. speziell auf spieltheoretischer Ebene intensiver zu analysieren, welche Folgergruppe (Frühe oder Späte Folger) stärker von den Pioniernachteilen **profitieren** kann. Darüber hinaus spricht auch die zunehmende Relevanz des tertiären Sektors dafür, nicht nur wie bisher Industrie- und Konsumgütermärkte, sondern auch verstärkt **Dienstleistungsmärkte** zu untersuchen. Dienstleistungen sind durch ein hohes Maß an Individualität gekennzeichnet, sodass sich die Frage stellt, welche Bedeutung hier die Markteintrittsreihenfolge besitzt. Schließlich haben quantitative bzw. ökonometrische Methoden den Schwerpunkt der bisherigen Untersuchungen gebildet. Da sich der Markteintritt in einem komplexen Umfeld abspielt, könnten durch die Anwendung von **qualitativen Methoden** bzw. von **Fallstudien** neue Einblicke und Denkanstöße in diesem Forschungsfeld gewonnen werden.

Literaturverzeichnis

Abell, Derek F. (1978): Strategic Windows. In: Journal of Marketing (42) 1978, Heft Nr. 3, S. 21-26.

Alpert, Frank H. und Kamins, Michael A. (1995): An Empirical Investigation of Consumer Memory, Attitude, and Perceptions Toward Pioneer and Follower Brands. In: Journal of Marketing (59) 1995, October, S. 34-45.

Bain, Joe S. (1956): Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries. Cambridge 1956.

Berndt, Ernst R., Bui, Linda, Reiley, David und Urban, Glen L. (1995): Information, Marketing, and Pricing in the U.S. Antiulcer Drug Market. In: American Economic Review (85) 1995, Heft Nr. 2, S. 100-105.

Bohlmann, Jonathan D., Golder, Peter N. und Mitra, Debanjan (2002): Deconstructing the Pioneer's Advantage: Examining Vintage Effects and Consumer Valuations of Quality and Variety. In: Management Science (48) 2002, Heft Nr. 9, S. 1175-1195.

Boulding, William und Christen, Markus (2003): Sustainable Pioneering Advantage? Profit Implications of Market Entry Order. In: Marketing Science (22) 2003, Heft Nr. 3, S. 371-392.

Bowman, Douglas und Gatignon, Hubert (1996): Order of Entry as a Moderator of the Effect of the Marketing Mix on Market Share. In: Marketing Science (15) 1996, Heft Nr. 3, S. 222-242.

Brockhoff, Klaus (1999): Produktpolitik. 4. Aufl., Stuttgart 1999.

Brown, Christina L. und Lattin, James M. (1994): Investigating the Relationship Between Time in Market and Pioneering Advantage. In: Management Science (40) 1994, Heft Nr. 10, S. 1361-1369.

Buzzell, Robert D. und Gale, Bradley T. (1989): Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg. Wiesbaden 1989.

Carpenter, Gregory S. und Nakamoto, Kent (1989): Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage. In: Journal of Marketing Research (26) 1989, August, S. 285-298.

Clement, Michel, Litfin, Thorsten und Vanini, Sven (1998): Ist die Pionierrolle ein Erfolgsfaktor? Eine kritische Analyse der empirischen Forschungsergebnisse. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (68) 1998, Heft Nr. 2, S. 205-226.

Fischer, Marc (2001): Produktlebenszyklus und Wettbewerbsdynamik: Grundlagen für die ökonomische Bewertung von Markteintrittsstrategien. Wiesbaden 2001.

Gilbert, Joseph T. (1993): „Faster! Newer!“ is Not a Strategy. In: SAM Advanced Management Journal (58) 1993, Autumn, S. 4-8.

Golder, Peter N. und Tellis, Gerard J. (1993): Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend? In: Journal of Marketing Research (30) 1993, May, S. 158-170.

- Green, Donna H., Barclay, Donald W. und Ryans, Adrian B. (1995):* Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination. In: *Journal of Marketing* (59) 1995, October, S. 1-16.
- Hsiao, Cheng (2003):* Analysis of Panel Data. 2. Aufl., Cambridge 2003.
- Huff, Leonard C. und Robinson, William T. (1994):* Note: The Impact of Leadtime and Years of Competitive Rivalry on Pioneer Market Share Advantage. In: *Management Science* (40) 1994, Heft Nr. 10, S. 1370-1377.
- Kalyanaram, Gurumurthy und Urban, Glen L. (1992):* Dynamic Effects of the Order of Entry on Market Share, Trial Penetration, and Repeat Purchases for Frequently Purchased Consumer Goods. In: *Marketing Science* (11) 1992, Heft Nr. 3, Summer, S. 235-250.
- Kalyanaram, Gurumurthy, Robinson, William T. und Urban, Glen L. (1995):* Order of Market Entry. Established Empirical Generalizations, Emerging Empirical Generalizations, and Future Research. In: *Marketing Science* (14) 1995, 2. Teil von Heft Nr. 3, S. G212-G221.
- Kamlage, Kerstin (2001):* Erfolgreiche Markteintrittsstrategien im Konsumgüterbereich. Wiesbaden 2001.
- Kerin, Roger A., Varadarajan, P. Rajan und Peterson, Robert A. (1992):* First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions. In: *Journal of Marketing* (56) 1992, October, S. 33-52.
- Lambkin, Mary (1988):* Order of Entry and Performance in New Markets. In: *Strategic Management Journal* (9) 1988, Summer Special Issue, S. 127-140.
- Lambkin, Mary (1992):* Pioneering New Markets: A Comparison of Market Share Winners and Losers. In: *International Journal of Research in Marketing* (9) 1992, March, S. 5-22.
- Lane, W. J. (1980):* Product Differentiation in a Market with Endogenous Sequential Entry. In: *Bell Journal of Economics* (11) 1980, Heft Nr. 1, S. 237-260.
- Lieberman, Marvin B. und Montgomery, David B. (1988):* First-Mover Advantages. In: *Strategic Management Journal* (9) 1988, Summer Special Issue, S. 41-58.
- Lieberman, Marvin B. und Montgomery, David B. (1998):* First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View. In: *Strategic Management Journal* (19) 1998, Heft Nr. 12, S. 1111-1125.
- Lilien Gary L. und Yoon, Eunsang (1990):* The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products. In: *Management Science* (36) 1990, Heft Nr. 5, May, S. 568-585.
- Mansfield, Edwin, Schwartz, Mark und Wagner, Samuel (1981):* Imitation Costs and Patents: An Empirical Study. In: *The Economic Journal* (91) 1981, December, S. 907-918.
- Moore, Michael J., Boulding, William und Goodstein, Ronald C. (1991):* Pioneering and Market Share: Is Entry Time Endogenous and Does It Matter? In: *Journal of Marketing Research* (28) 1991, February, S. 97-104.

Murthi, B. P. S., Kalyanaram, Gurumurthy und Srinivasan, Kannan (1996): Controlling for Observed and Unobserved Managerial Skills in Determining First-Mover Market Share Advantages. In: *Journal of Marketing Research* (33) 1996, August, S. 329-336.

Parry, Mark und Bass, Frank M. (1990): When to Lead or Follow? It Depends. In: *Marketing Letters* (1) 1990, Heft Nr. 3, S. 187-198.

Porter, Michael E. (1999a): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. Aufl., Frankfurt/Main, New York 1999.

Porter, Michael E. (1999b): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 5. Aufl., Frankfurt/Main, New York 1999.

Prescott, Edward C. und Visscher, Michael (1977): Sequential Location among Firms with Foresight. In: *Bell Journal of Economics* (8) 1977, Heft Nr. 2, S. 378-393.

Robinson, William T. und Fornell, Claes (1985): Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries. In: *Journal of Marketing Research* (22) 1985, August, S. 305-317.

Robinson, William T. (1988): Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries. In: *Journal of Marketing Research* (25) 1988, February, S. 87-94.

Robinson, William T., Fornell, Claes und Sullivan, Mary (1992): Are Market Pioneers Intrinsically Stronger than Later Entrants? In: *Strategic Management Journal* (13) 1992, Heft Nr. 8, S. 609-624.

Robinson, William T., Kalyanaram, Gurumurthy und Urban, Glen L. (1994): First-Mover Advantages from Pioneering New Markets: A Survey of Empirical Evidence. In: *Review of Industrial Organization* (9) 1994, Heft Nr. 1, S. 1-23.

Robinson, William T. und Min, Sungwook (2002): Is the First to Market the First to Fail? Empirical Evidence for Industrial Goods Businesses. In: *Journal of Marketing Research* (39), February, S. 120-128.

Schmalensee, Richard (1982): Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands. In: *American Economic Review* (72) 1982, Heft Nr. 3, S. 346-365.

Schnaars, Steven P. (1986): When Entering Growth Markets: Are Pioneers Better Than Poachers? In: *Business Horizons* (29) 1986, Heft Nr. 2, March/April, S. 27-36.

Schnaars, Steven P. (1994): Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers. New York 1994.

Shankar, Venkatesh, Carpenter, Gregory S. und Krishnamurthi, Lakshman (1998): Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers. In: *Journal of Marketing Research* (35) 1998, February, S. 54-70.

Shankar, Venkatesh, Carpenter, Gregory S. und Krishnamurthi, Lakshman (1999): The Advantages of Entry in the Growth Stage of the Product Life Cycle: An Empirical Analysis. In: *Journal of Marketing Research* (36) 1999, May, S. 269-276.

Song, X. Michael, Di Benedetto, C. Anthony und Zhao, Yuzhen Lisa (1999): Pioneering Advantages in Manufacturing and Service Industries: Empirical Evidence from Nine Countries. In: *Strategic Management Journal* (20) 1999, Heft Nr. 9, S. 811-836.

Szymanski, David M., Troy, Lisa C. und Bharadwaj, Sundar G. (1995): Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination. In: *Journal of Marketing* (59) 1995, October, S. 17-33.

Tellis, Gerard J. und Golder, Peter N. (1996): First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership. In: *Sloan Management Review* (37) 1996, Winter, S. 65-75.

Urban, Glen L., Carter, Theresa, Gaskin, Steven und Mucha, Zofia (1986): Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications. In: *Management Science* (32) 1986, Heft Nr. 6, S. 645-659.

VanderWerf, Pieter A. und Mahon, John F. (1997): Meta-Analysis of the Impact of Research Methods on Findings of First-Mover Advantage. In: *Management Science* (43) 1997, Heft Nr. 11, S. 1510-1519.

Vidal, Miguel (1993): Wettbewerbsstrategien für Pionierunternehmen. Wiesbaden 1993.