

Clement, Michel; Litfin, Thorsten; Vanini, Sven

Working Paper — Digitized Version

Ist die Pionierrolle ein Erfolgsfaktor? Eine kritische Analyse der empirischen Forschungsergebnisse

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 446

Provided in Cooperation with:

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

Suggested Citation: Clement, Michel; Litfin, Thorsten; Vanini, Sven (1997) : Ist die Pionierrolle ein Erfolgsfaktor? Eine kritische Analyse der empirischen Forschungsergebnisse, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 446, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/149064>

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. 446

**Ist die Pionierrolle ein Erfolgsfaktor ?
- Eine kritische Analyse der
empirischen Forschungsergebnisse -**

Michel Clement, Thorsten Litfin und Sven Vanini



Nr. 446

**Ist die Pionierrolle ein Erfolgsfaktor ?
- Eine kritische Analyse der
empirischen Forschungsergebnisse -**

Michel Clement, Thorsten Litfin und Sven Vanini

Juni 1997

Dipl.-Kfm. Michel Clement, Dipl.-Kfm. Thorsten Litfin und Dipl.-Kfm. Sven Vanini, Institut für betriebswirtschaftliche Innovationsforschung, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, 24098 Kiel. (E-Mail: Clement@bwl.uni-kiel.de, TLitfin@bwl.uni-kiel.de, Vanini@bwl.uni-kiel.de)

Forschungsschwerpunkte: Adoption von ISDN, Akzeptanz des interaktiven Fernsehens und Management technologischen Wissens.

Diese Arbeit entstand im Rahmen des Seminars zur Erfolgsfaktorenforschung von Prof. Dr. Sönke Albers und Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Hauschildt im Graduiertenkolleg „Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation“ an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Die Autoren möchten Prof. Dr. Sönke Albers und Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Hauschildt für konstruktive Anmerkungen zu früheren Fassungen dieses Beitrages danken.

Überblick

- In der öffentlichen Diskussion wird der Pionierrolle ein entscheidendes Erfolgspotential zugemessen.
- Aus einem theoretischen Vergleich der Vor- und Nachteile läßt sich jedoch keine eindeutige Vorteilhaftigkeit der Pionierstrategie ableiten.
- Ebenfalls keine Klarheit bringen Befunde aus 15 empirischen Studien. Aufgrund verbesserter Methodik zeigt sich nunmehr kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Pionierrolle und Markterfolg.
- Vielmehr hängt der Erfolg einer Pionierstrategie von den Besonderheiten des Produktes bzw. des Marktes, den Ressourcen des Unternehmens sowie von der Wahl der geeigneten Wettbewerbsstrategie ab.
- Basierend auf den Erkenntnissen werden Implikationen für das praktische Innovationsmanagement abgeleitet und ein methodischer Anforderungskatalog für die empirische Forschung aufgestellt.

1 Interesse an der strategischen Bedeutung der Pionierrolle

„It is widely believed, both by academics and management practitioners, that early entrants into newly developing markets enjoy an enduring competitive advantage over later entrants.“

[Lambkin (1988), S. 127]

Die Tatsache, daß ein Unternehmen als erstes auf dem Markt erscheint, also ein Pionier ist, wird theoretisch und praktisch als ein gesicherter Erfolgsfaktor anerkannt. Die Verfolgung einer Pionierstrategie verspricht dem Innovator einen hohen Marktanteil, der aufgrund pionierspezifischer Aktionsspielräume langfristig gehalten wird. In der Literatur wird hierzu eine Vielzahl von Beispielen als Beleg für diese Behauptung angeführt, u.a. Coca-Cola oder die Pamperswindeln von Procter & Gamble [Golder und Tellis (1993)]. Der These entsprechend ermittelt die Mehrzahl der empirischen Untersuchungen einen Pioniervorteil, der mittlerweile als eine empirische Generalisierung dargestellt wird [Kalyanaram, Robinson und Urban (1995)].

In der neueren Literatur wird der Erfolg der Pionierstrategie hingegen zunehmend kritisch betrachtet [von der Oelsnitz (1996)]. Es lassen sich viele Beispiele aufzeigen, bei dem der Pionier keinen langfristigen Vorteil erringen konnte. So ist beispielsweise der Pionier des Personal Computers „Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS)“ von der Bildfläche verschwunden, wohingegen IBM als Nachfolger seit 1981 die Marktführerschaft inne hat [Golder und Tellis (1993)]. In ihrer empirischen Untersuchung finden Lilien und Yoon (1990) zudem heraus, daß weniger Pioniere als vielmehr späte Nachfolger eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit besitzen. Es zeigt sich, daß neuere, methodisch bessere Untersuchungen keinen eindeutigen Zusammenhang mehr zwischen Pionierrolle und Erfolg feststellen [Green, Barclay und Ryans (1995)].

Die Frage, ob ein Unternehmen eine Pionierstrategie verfolgen soll, kann bisher nicht eindeutig beantwortet werden. Um Klarheit zu schaffen, bedarf es einer kritischen Analyse sowohl der theoretischen Vor- als auch Nachteile. Zur Überprüfung der Bedeutung der einzelnen theoretischen Argumente müssen zudem die Erkenntnisse der empirischen Forschung einbezogen werden.

Der vorliegende Beitrag wird anhand der Analyse der einzelnen empirischen Studien einen Methoden-Ergebnis-Zusammenhang aufzeigen und diese in einzelne Forschungsströme

unterteilen. Hierzu wird im folgenden Abschnitt ein kurzer Überblick über die theoretischen Aspekte der Pionierstrategie gegeben, um damit die Basis für die Analyse der empirischen Studien zu schaffen. Die Analyse des Methoden-Ergebnis-Zusammenhangs stützt sich auf die Betrachtung der Fortschritte in der Modellentwicklung, der Operationalisierung der abhängigen und unabhängigen Variablen und den verwendeten Datenquellen. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse, der Darstellung der aus diesem Beitrag abzuleitenden Managementimplikationen sowie der Formulierung eines methodischen Anforderungskataloges für die Erfolgsfaktorenforschung.

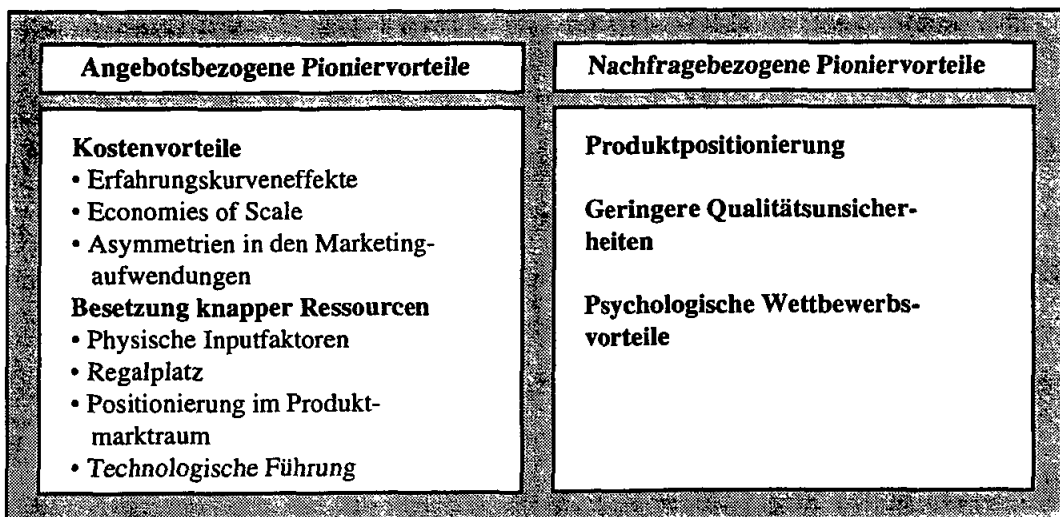
2 Theoretische Analyse der Pionierstrategie

Bisher galt es als erwiesen, daß die Pionierstrategie zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen führt und damit den Unternehmenserfolg entscheidend prägt. Es ist fraglich, ob dieser Mythos der Erfolgsgarantie einer theoretischen Diskussion standhält.

2.1 Pioniervorteile

Um Anhaltspunkte für die Erfolgsursachen zu gewinnen, wird in der theoretischen Diskussion anlehnend an Vidal (1995) zwischen angebots- und nachfragebezogenen Pioniervorteilen differenziert.

Abbildung 1: Pioniervorteile



Angebotsbezogene Pioniervorteile basieren im wesentlichen auf dem Konzept der Markteintrittsbarrieren. Markteintrittsbarrieren stellen hierbei potentielle Kosten dar, die zwar von einem neu in einen Markt eintretenden Unternehmen getragen werden müssen, jedoch nicht von einem bereits im Markt etablierten Unternehmen [Kerin, Varadarajan und Peterson (1992); Schewe (1992)]. Das Pionierunternehmen kann Markteintrittsbarrieren errichten, indem es Kostenvorteile realisiert sowie knappe Ressourcen besetzt.

Kostenvorteile des Pionierunternehmens können durch Erfahrungskurveneffekte, Economies of Scale oder Asymmetrien in den Marketingaufwendungen erreicht werden. So wird im Erfahrungskurvenmodell angenommen, daß die Produktionskosten pro Einheit mit zunehmender kumulierter Outputmenge sinken [Kerin, Varadarajan und Peterson (1992); Schewe (1992); Lieberman und Montgomery (1988)]. Diese Kostensenkungen sind beispielsweise auf Weiterentwicklungen in den Fertigungsverfahren oder auf effizientere Gestaltungen der Arbeitsabläufe zurückzuführen [Porter (1980)]. Aufgrund des Erfahrungskurveneffektes ist es dem Pionier möglich, einen Kostenvorsprung zu realisieren, wenn er dieses Wissen vor Wettbewerbern geheimhalten und weiterhin einen hohen Marktanteil realisieren kann [Vidal (1995); Schewe (1992)].

Economies of Scale (Betriebsgrößenersparnisse) liegen vor, wenn die Stückkosten mit zunehmender Ausbringungsmenge pro Periode sinken. Durch frühzeitige Kapazitätsinvestitionen ist es Pionierunternehmen möglich, diese Betriebsgrößenersparnisse zu verwirklichen. Später eintretende Unternehmen riskieren hingegen Vergeltungsmaßnahmen des Pioniers, wenn sie das gleiche Marktsegment ansprechen. Wenn Folger jedoch auf andere kleinere Marktnischen ausweichen, werden ihre Betriebsgrößenersparnisse geringer sein als beim Pionier [Kerin, Varadarajan und Peterson (1992); Porter (1980); Robinson und Fornell (1985); Schewe (1992) und (1994)].

Eine weitere Möglichkeit, Kostenvorteile zu erringen, besteht für den Pionier aufgrund möglicher Asymmetrien in den Marketingaufwendungen. Während seiner Monopolzeit können beispielsweise seine Werbebotschaften ungestört auf die Konsumenten einwirken. Nach dem Markteintritt von weiteren Unternehmen konkurrieren viele Werbebotschaften für unterschiedliche Produkte dieser Produktkategorie um die Aufmerksamkeit und Gunst potentieller Konsumenten, wodurch die Effektivität der einzelnen Werbebotschaft verringert wird. Unter diesen Bedingungen müssen Unternehmen, die später in einen Markt eintreten, häufiger und kreativer werben, damit Konsumenten ihr Produkt kaufen. Die Werbeaufwendungen der Folger werden somit höher sein. Ein hoher Carry-over-Effekt wirkt hierbei unterstützend.

Dieses Ergebnis ist auch auf die anderen Marketing-Instrumente übertragbar [Robinson und Fornell (1985)].

Ein Pionier kann auch durch die *Besetzung knapper Ressourcen* Vorteile erringen. Hierbei wird der Begriff der Ressource sehr weit gefaßt. Er beinhaltet sowohl physische Inputfaktoren als auch Regalplatz, Positionierung des Produktes im Wahrnehmungsraum usw. [Golder und Tellis (1993); Kerin, Varadarajan und Peterson (1992); Lieberman und Montgomery (1988)]. Pionierunternehmen können aufgrund ihrer anfänglichen Marktstellung als Monopolist einen Informationsvorteil gegenüber nachfolgenden Unternehmen besitzen. Setzen sie diesen Informationsvorteil ein, um knappe Inputfaktoren durch langfristige Lieferverträge zu günstigen Konditionen an sich zu binden, dann realisieren Pionierunternehmen absolute Kostenvorteile gegenüber später eintretenden Unternehmen [Kerin, Varadarajan und Peterson (1992); Lieberman und Montgomery (1988); Schewe (1992)].

Ein weiterer Vorteil entsteht Pionierunternehmen in Märkten, deren Größe nur eine begrenzte Anzahl von Unternehmen gewinnbringend operieren läßt, da sie sich die attraktivsten Marktsegmente bei der Produktpositionierung aussuchen können. Durch eine geeignete Strategiewahl können Pionierunternehmen den Produktmarktraum für nachfolgende Unternehmen begrenzen, indem sie beispielsweise eine breite Produktpalette anbieten [Kerin, Varadarajan und Peterson (1992); Lieberman und Montgomery (1988)]. So konnte beispielsweise Kellogs im Kornflakesmarkt seine Marktstellung aufgrund seiner Vielzahl von Produktvariationen behaupten [Schmalensee (1978)].

Wird auch die Technologie als Ressource angesehen, so kann ein Unternehmen sich bemühen, an der Spitze der technologischen Entwicklung zu stehen, um so qualitativ höherwertige Produkte als ihre Konkurrenten anzubieten. Diese Vorteile sind um so größer, je umfassender die Innovationen durch Patente geschützt oder Effekte des Erfahrungskurvenkonzeptes genutzt werden können [Golder und Tellis (1993); Kotzbauer (1992); Schewe (1992); Vidal (1995)].

Die **nachfragebezogenen Vorteile** des Pionierunternehmens resultieren aus dem Umstand, daß die Konsumenten zuerst die Pionierprodukte gekauft haben [Golder und Tellis (1993)]. Diese können mit Vorteilen aus der Produktpositionierung, mit Qualitätsunsicherheiten und psychologischen Wettbewerbsvorteilen erklärt werden [Carpenter und Nakamoto (1989); Golder und Tellis (1993); Kerin, Varadarajan und Peterson (1992); Vidal (1995)].

Pionierunternehmen haben die Möglichkeit, ihr Produkt als erstes im Produktmarktraum zu platzieren. In der Regel wird der Pionier sein Produkt im Zentrum des Marktes platzieren, da er

somit ein Maximum der Nachfrage auf sich zieht und die Diffusion der Innovation beschleunigen kann. Nachfolgende Konkurrenten wägen den Vorteil einer eher zentralen Positionierung mit entsprechend hohen Marktanteilen gegen den Nachteil des verschärften Preiswettbewerbs ab. Pionierunternehmen können folglich durch geeignete Produktpositionierung und Preisstrategie nachfolgenden Konkurrenten den Markteintritt erschweren [Marks (1994); Vidal (1995)].

Nach Schmalensee (1982) können Pionierunternehmen einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil erringen, wenn Konsumenten sich bei Unsicherheit bezüglich der Produktqualität rational verhalten. Da das Pionierunternehmen zuerst eine Monopolstellung einnimmt, können die potentiellen Nachfrager nur sein Produkt konsumieren und so ihre Unsicherheit bezüglich dessen Qualität beseitigen. Treten weitere Unternehmen in diesen Markt ein, so müssen sie zunächst die Konsumenten von ihrer Produktqualität überzeugen. Damit für potentielle Nachfrager überhaupt ein Anreiz besteht, diese risikobehafteten Produkte zu kaufen, müssen nachfolgende Unternehmen deutliche Preiszugeständnisse auf ihre Produkte gewähren. Die Reputation des Pionierunternehmen wirkt hier als Eintrittsbarriere für nachfolgende Konkurrenzunternehmen. Entstehen neben diesen Informationskosten noch weitere Umstellungskosten, so verstärkt sich dieser Effekt [Lieberman und Montgomery (1988); Schewe (1992)].

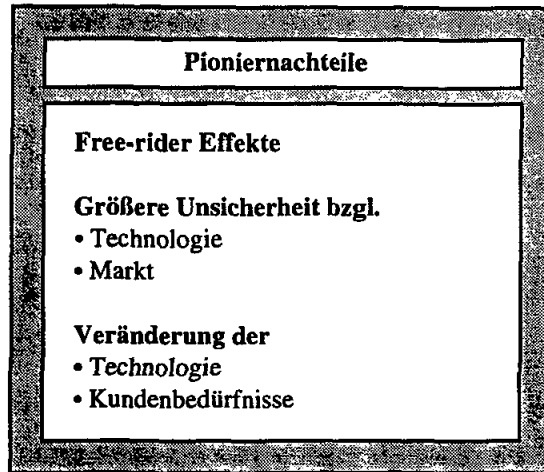
In frühen Phasen einer Marktentwicklung besitzen Konsumenten noch wenig Informationen über diese neue Produktkategorie [Kerin, Varadarajan und Peterson (1992); Lieberman und Montgomery (1988); Vidal (1995)]. Pionierunternehmen haben unter diesen Bedingungen durch geeignete Kommunikationspolitik die Möglichkeit, die Wahrnehmung der potentiellen Nachfrager bezüglich der Wichtigkeit einzelner Produktattribute und deren idealen Kombination zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Im Idealfall wird das Produkt des Pioniers sogar von den Konsumenten als Standard (Prototyp) angesehen, mit dem alle anderen nachfolgenden Konkurrenzprodukte verglichen werden. Ein weiterer Vorteil des Pionierunternehmens kann aus der Tatsache resultieren, daß die Produktreputation abhängig von der Zeitdauer ist, mit der Produkte erfolgreich am Markt angeboten werden [Huff und Robinson (1994); Vidal (1995)].

2.2 Pioniernachteile

Mit zunehmenden Zweifeln an den Erfolgsaussichten einer Pionierrolle werden jedoch auch in der Literatur zahlreiche Gründe angeführt, die ein Scheitern des Pioniers bedingen und somit eher eine Folgerstrategie begünstigen: Free-rider-Effekte, geringere Unsicherheit bzgl. der

Technologie und des Marktes sowie Veränderungen der Technologie und Kundenbedürfnisse [Brockhoff (1993); Golder und Tellis (1993); Lieberman und Montgomery (1988); Schewe (1992)].

Abbildung 2: Pioniernachteile



Free-Rider-Effekte entstehen, wenn nachfolgende Unternehmen von den markterschließenden Aufwendungen des Pioniers profitieren. Für nachfolgende Unternehmen dürften die Kosten der Produktentwicklung und des Markteintritts geringer sein, da das innovative Unternehmen das grundsätzliche Produktdesign bereits geschaffen und in den Markt eingeführt hat. Dies setzt die Informationsdiffusion der Entwicklungserkenntnisse und der Erfahrungskurveneffekte zwischen den Unternehmen voraus. Folgerunternehmen treffen auf bereits entwickelte Märkte, wodurch sich ihre Marktentwicklungskosten und die Risiken von Fehlentscheidungen verringern. Zusätzlich können sich die Entwicklungs- und Personalkosten der Folger noch reduzieren, wenn es ihnen gelingt, Personal mit spezifischem Wissen vom Pionier abzuwerben.

Die *Unsicherheit* bei der Neuproduktentwicklung und dessen Markteinführung ist für Pionierunternehmen besonders groß. Sie haben zwar die Möglichkeit, die Wahrnehmung der Innovation zu gestalten, besitzen jedoch noch keine Erfahrungen, welche Produkteigenschaften von den Konsumenten als kaufentscheidend angesehen werden. Die Produktpositionierung kann sich demnach im nachhinein als ungünstig erweisen. Erforderliche Repositionierungsmaßnahmen aufgrund der klarer gewordenen Kundenbedürfnisse sind kostenintensiv und werden häufig vermieden. Verschärft wird diese Problematik zusätzlich durch die Unsicherheit bezüglich der nachgefragten Menge. Die Pioniervorteile kommen weiterhin nicht zum

Tragen, wenn der Pionier sich aufgrund des hohen Floprisikos scheut, die Produkteinführung mit den nötigen Marketinginvestitionen zu unterstützen. Nachfolgende Unternehmen können dagegen aus den Fehlern ihrer Vorgänger lernen und ihr Produkt entsprechend positionieren.

Treten *technologische Brüche oder Änderungen in den Kundenbedürfnissen* auf, so bieten sich Folgern gute Markteintrittschancen, wenn es ihnen aufgrund verbesserter Prozeß- oder Produkttechnologien gelingt, nicht nur mit qualitativ höherwertigen, sondern auch preiswerteren Produkten in den Markt einzutreten. Da sich die Wachstumsphase der alten Technologie und das Entstehen der neuen Technologie simultan vollziehen können, kann es für trägere Unternehmen schwierig sein, den Wandel zu erkennen und zu reagieren. Des weiteren sind die Bedürfnisse der Kunden dynamisch und eröffnen somit Chancen für Folgerunternehmen, solange das Pionierunternehmen nicht alarmiert ist und reagiert. Die Verwundbarkeit des Pioniers ist folglich in dessen Trägheit begründet. Diese kann beispielsweise in der mangelnden Wandlungsfähigkeit seiner Ressourcen begründet sein. Unternehmen mit großem inflexiblen Fixkostenanteil verhalten sich zwar kurzfristig betrachtet rational, wenn sie an ihren bisherigen unterlegenen Technologien festhalten, weil sich diese Investitionen erst amortisieren sollen, bevor sie in neue investieren. Langfristig gefährden sie jedoch ihre Wettbewerbsfähigkeit. Weiterhin kann es einem Unternehmen widerstreben, momentan noch erfolgreiche Produktlinien zu kannibalisieren, da es hierdurch seine eigenen Marktinvestitionen in dieses Produkt entwerten würde. Während die bisherigen Faktoren zumindest kurzfristig Erfolge versprechen, ist die organisatorische Inflexibilität sowohl kurz- als auch langfristig als erfolgshemmend zu betrachten. Die Gesamtheit dieser Faktoren verhindert, daß Unternehmen auf technologische Diskontinuitäten und geänderte Kundenbedürfnisse durch entsprechende Maßnahmen reagieren, sondern durch ihre Trägheit nachfolgenden Unternehmen neue Chancen ermöglichen [Ehrnberg und Jacobsson (1996)].

Aus der theoretischen Diskussion der Pionierstrategie läßt sich keine eindeutige Aussage bezüglich ihrer Vorteilhaftigkeit treffen. Um dennoch Empfehlungen für das strategische Management ableiten zu können, werden im folgenden empirische Untersuchungen analysiert, da nicht alle genannten Argumente die gleiche praktische Relevanz besitzen. Ziel dieser Analyse ist demnach die Ermittlung der Bedeutung einzelner theoretischer Vor- und Nachteile sowie der Häufigkeit ihres Auftretens, um so ihre praktische Relevanz beurteilen zu können.

3 Analyse der empirischen Studien

3.1 Modellentwicklungen

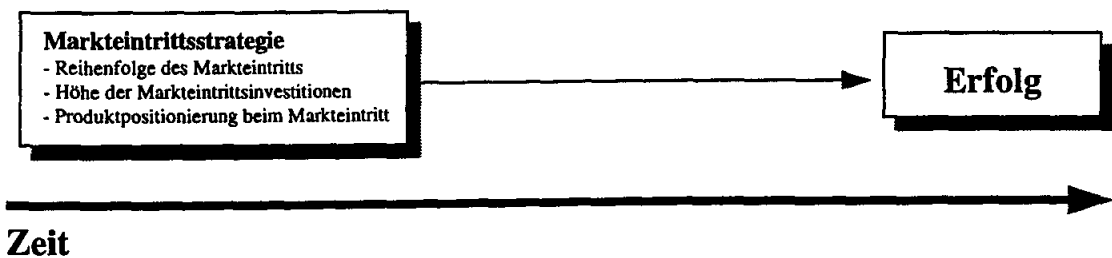
3.1.1 Direkte Beziehungen

Am Beginn der empirischen Pionierforschung steht die Untersuchung von Urban et al. (1986), deren **grundlegendes Modell** den direkten Zusammenhang zwischen Markteintrittsstrategie und Markterfolg untersucht. Dabei geht der Begriff der „Markteintrittsstrategie“ über reine Reihenfolge- bzw. Timing-Überlegungen hinaus und enthält eine Kombination folgender drei Elemente:

- Reihenfolge bzw. Timing des Markteintritts, wobei letzteres auch die zeitlichen Abstände zwischen den Markteintritten der Wettbewerber erfaßt,
- Höhe der Markteintrittsinvestitionen und
- Produktpositionierung beim Markteintritt.

Kennzeichnend für dieses einfache Modell, wie es Abbildung 3 zeigt, ist, daß jede der unabhängigen Variablen direkt auf den Erfolg wirkt. Zwar werden Interaktionsbeziehungen zwischen den einzelnen unabhängigen Variablen im Hinblick auf die Erfolgswirkung zugelassen, die Ausprägungen einzelner Variablen hängen jedoch nicht von denen anderer Variablen ab [Kalyanaram und Urban (1992); Urban et al. (1986)].

Abbildung 3: Das Grundmodell der empirischen Pionierforschung



Wie Tabelle 1 zeigt, erhielten Urban et al. als Ergebnis ihrer Untersuchung einen deutlichen Pioniervorteil, der auch nach dem Eintritt mehrerer Folgerunternehmen Bestand hatte. Diese Erkenntnis wurde von einigen Folgeuntersuchungen bestätigt, die mit einem ähnlichen Untersuchungskonzept gearbeitet haben [Lambkin (1988); Brown und Lattin (1994); Huff und

Robinson (1994)]. Insbesondere diese Untersuchungen begründeten den Ruf des prinzipiell erfolgreichen Pioniers. Allerdings bezweifelten verschiedene Autoren die Validität von Untersuchungen, die lediglich den direkten Effekt der Markteintrittsstrategie auf den Erfolg untersuchen. Es wurde argumentiert, daß die Nicht-Berücksichtigung von anderen strategischen Variablen zu einer Überschätzung dieses direkten Effektes führe [Kerin, Varadarajan und Peterson (1992); Lambkin (1988); Szymanski, Troy und Bharadwaj (1995)].

3.1.2 Modelle mit moderierenden Variablen

Deshalb wurde zunächst ein moderierender Einfluß von einigen Variablen vermutet, die hier unter dem Oberbegriff Wettbewerbsstrategie zusammengefaßt werden sollen. Hierunter sind z.B. eventuelle Repositionierungsmaßnahmen zu verstehen oder auch Marketinginvestitionen, Preis oder Produktlinienbreite, die jeweils relativ zum Wettbewerb definiert sind [Robinson und Fornell (1985); Robinson (1988); Szymanski, Troy und Bharadwaj (1995)]. Abbildung 4 zeigt, daß neben die bereits im Modell von Urban et al. enthaltene direkte hier eine **indirekte Erfolgswirkung** tritt. Die Markteintrittsstrategie wirkt auf das Verhalten am Markt nach dem Markteintritt und damit auch auf den Erfolg des Unternehmens. Wie bereits in Kapitel 2 beschrieben, haben Pioniere aufgrund von Kostenvorteilen oder der Besetzung knapper Ressourcen weitreichendere Möglichkeiten als Folger. Die Ausnutzung dieser Möglichkeiten eröffnet Potentiale für überlegene Wettbewerbsstrategien.

Abbildung 4: Direkte und indirekte Erfolgswirkung der Markteintrittsstrategie

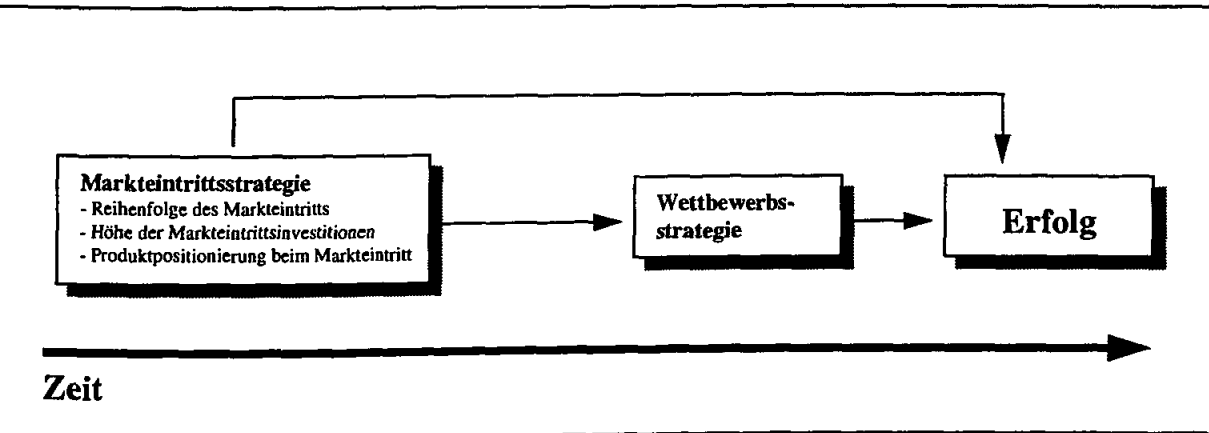


Tabelle 1 zeigt, daß in nahezu allen Studien dieser Art ein überragender Einfluß der Produktlinienbreite auf den Erfolg festgestellt wird. Gleichzeitig existiert auch stets ein starker Einfluß der Pionierstrategie auf die Produktlinienbreite, die ein Element der

Wettbewerbsstrategie darstellt [Moore, Boulding und Goodstein (1991); Murthi, Srinivasan und Kalyanaram (1996); Parry und Bass (1990); Robinson (1988); Robinson und Fornell (1985)]. Offensichtlich wirkt eigene Produktdifferenzierung als starke Markteintrittsbarriere für Folgerunternehmen, wobei die Pionierstrategie die Chance zur Errichtung dieser Barrieren eröffnet. Einen ebenfalls starken Einfluß auf den Markterfolg hat die Produktpositionierung. Bei Betrachtung aller Studien, die die Variablen Positionierung oder Produktqualität untersuchen, ist festzustellen, daß die gefundenen Effekte in der Regel die direkte Wirkung der Pionierrolle übersteigen [Huff und Robinson (1994); Moore, Boulding und Goodstein (1991); Robinson (1988)].

Angeführt von der Untersuchung von Robinson und Fornell (1985), die, obwohl sie auf der Studie von Urban et al. aufbaute, bereits ein Jahr vor dieser veröffentlicht wurde, konnte insgesamt die herausragende Bedeutung der indirekten Pionierwirkung festgestellt werden. Nachfolgende Studien ermittelten sogar, daß nur die indirekte Erfolgswirkung positiv ist, während der direkte Einfluß auf den Erfolg negativ ist [Robinson (1988); Parry und Bass (1990)]. Der Gesamteffekt der Pionierrolle auf den Erfolg wurde jedoch in der Regel als positiv angesehen, auch wenn Robinson (1988) eine Diskussion seines überraschend stark negativen, direkten Effektes vermeidet.

3.1.3 Ressourcenbasierte und Marktcharakteristika berücksichtigende Modelle

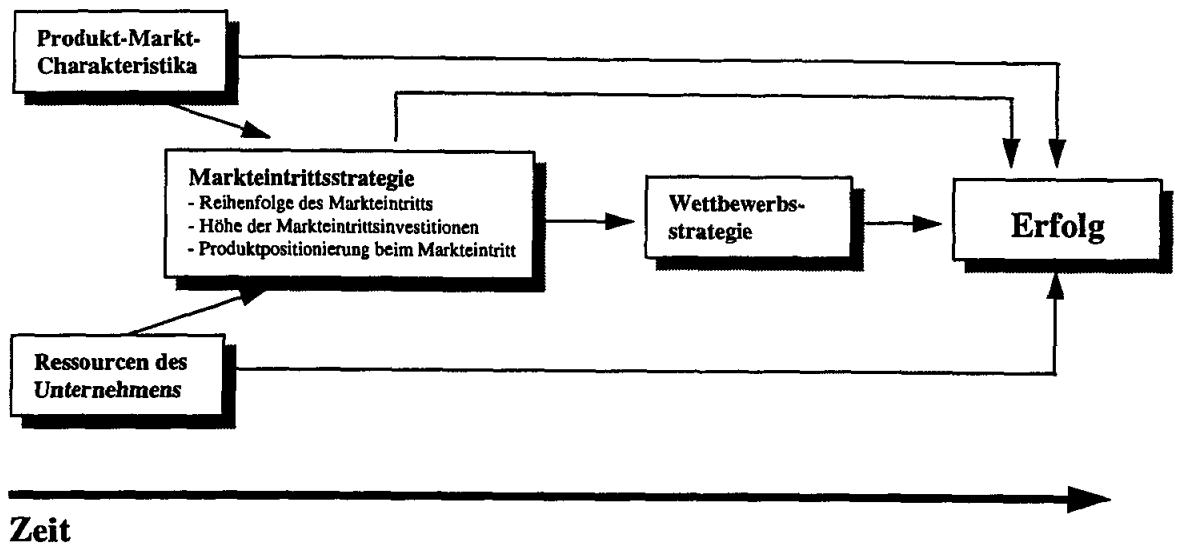
Neben den Variablen der Gruppe Wettbewerbsstrategie existiert zudem noch eine Vielzahl anderer Größen, die den Markterfolg eines Unternehmens beeinflussen. Faßt man die in der Literatur zur empirischen Pionierforschung genannten Einflußgrößen zusammen, erhält man die beiden Variablengruppen **Marktcharakteristika** und **Ressourcen des Unternehmens**. Eine Berücksichtigung von Variablen dieser beiden Gruppen soll ebenfalls eine fehlerhafte Schätzung der Erfolgswirkung von Markteintrittsstrategien vermeiden. Als Marktcharakteristika werden z.B. Marktgröße, Wettbewerbsintensität, Marktkonzentration, Marktwachstum oder Lebenszyklusphase des Marktes genannt [Green, Barclay und Ryans (1995); Kerin, Varadarajan und Peterson (1992); Parry und Bass (1990); Robinson (1988); Robinson und Fornell (1985)]. Unter Ressourcen des Unternehmens sind unternehmenseigene Fähigkeiten, Ausstattung mit Anlagen, bereits gemachte Erfahrungen und ähnliches zu verstehen [Green, Barclay und Ryans (1995); Kalyanaram, Robinson und Urban (1995); Kerin, Varadarajan und

Peterson (1992); Lambkin (1988); Lieberman und Montgomery (1988); Moore, Boulding und Goodstein (1991); Robinson, Fornell und Sullivan (1992)].

Zu diesen beiden Variablengruppen liegen, wenn man sie isoliert voneinander betrachtet, kaum verwertbare empirische Ergebnisse vor. Zwar erscheint eine Pionierstrategie in großen Märkten tendenziell erfolgsversprechender [Lambkin (1988); Parry und Bass (1990); Robinson (1988); Robinson und Fornell (1985)], wird jedoch mit starkem Marktwachstum gerechnet, ist von der Pionierstrategie abzuraten [Kalyanaram und Urban (1992); Szymanski, Troy und Bharadwaj (1995)]. Auch ist die Pionierrolle von um so geringerer Bedeutung, je mehr Wettbewerber im späteren Markt erwartet werden [Parry und Bass (1990); Robinson (1988); Robinson und Fornell (1985)]. In bezug auf erfolgsnotwendige Ressourcen liegen nur Ergebnisse von Murthi, Srinivasan und Kalyanaram (1996) vor, die die Bedeutung von Marketing-Fähigkeiten hervorheben.

Diese beiden Variablengruppen moderieren jedoch nicht nur die Erfolgswirkung der Markteintrittsstrategie, sondern beeinflussen gleichzeitig die Markteintrittsentscheidung, wie es in der Literatur zum ressourcenbasierten Ansatz postuliert wird [Bamberger und Wrona (1996)]. Bisher wurde die Tatsache, ob ein Unternehmen Pionier ist oder nicht, als gegeben angenommen, in der Realität dürften diese Entscheidung jedoch von den jeweiligen Marktcharakteristika und den Ressourcen des Unternehmens abhängen [Green, Barclay und Ryans (1995); Kerin, Varadarajan und Peterson (1992); Lieberman und Montgomery (1988); Moore, Boulding und Goodstein (1991); Robinson, Fornell und Sullivan (1992); Szymanski, Troy und Bharadwaj (1995)]. Unternehmen können sich demnach in Situationen befinden, in denen ihnen bestimmte Produkt-Markt-Charakteristika Chancen eröffnen. Ob diese Chancen wahrgenommen werden bzw. eine Wahrnehmung dieser Chancen erfolgreich sein kann, hängt von den Ressourcen des Unternehmens ab. Entscheidend ist also der Fit zwischen den Anforderungen des Produkt-Marktes, im Sinne von nicht durch das Unternehmen beeinflussbaren Kontingenzfaktoren, und den Möglichkeiten des Unternehmens [Lambkin (1992)]. Abbildung 5 vereinigt diese Überlegungen mit denen der vorhergegangenen Abschnitte.

Abbildung 5: Umfassendes Strukturmodell zur Analyse von Pioniervorteilen



Quelle: Green, Barclay und Ryans (1995).

Aus Tabelle 1 geht hervor, daß empirische Studien, die diese Endogenität der Markteintrittsstrategie berücksichtigen, die bisherigen Forschungsergebnisse nicht mehr reproduzieren können. So wurde zwar auch ein indirekter Pioniervorteil gefunden [Moore, Boulding und Goodstein (1991)], aber zum Teil, wie schon in den grundlegenden Untersuchungen, in Verbindung mit einem direkten Pioniervorteil [Szymanski, Troy und Bharadwaj (1995)]. Green, Barclay und Ryans (1995) ermittelten sogar teilweise einen starken indirekten Pioniernachteil, obwohl die wechselhaften Ergebnisse dieser Untersuchung mit den Besonderheiten der betrachteten Märkte zu erklären sind, insbesondere dem entscheidenden Einfluß der Fachzeitschriften auf den Erfolg von Textverarbeitungs- und Graphikprogrammen. Die Eindeutigkeit der Befunde früherer Studien kann bei der Berücksichtigung solch komplexer Modellstrukturen nicht wiederholt werden.

Selbst wenn man im Untersuchungsmodell Variablen der Wettbewerbsstrategie, der Marktcharakteristika und der Unternehmensressourcen einbezieht, ist offensichtlich, daß auch ein solches Modell nicht in der Lage sein wird, sämtliche Faktoren zu berücksichtigen, die einen Einfluß auf den Erfolg haben. Zum einen kann versucht werden, immer mehr unabhängige Variablen zu operationalisieren, für die ein Erfolgszusammenhang vermutet wird. Ein Beispiel hierfür wäre die aufwendige Operationalisierung von Management-Fähigkeiten mittels der Data Envelopment Analysis (DEA) durch Murthi, Srinivasan und Kalyanaram (1996). Da aber niemals alle existierenden Einflußgrößen erfaßt werden können,

wird zum anderen die **Kontrolle nicht beobachteter Faktoren** für diese Form der empirischen Forschung gefordert [Hildebrandt und Annacker (1996)]. Während in anderen Bereichen der empirischen Marketing-Forschung schon vor einiger Zeit derartige Aspekte betrachtet wurden [Jacobson (1990)], findet die Berücksichtigung unbeobachteter Effekte in der Pionierforschung bislang kaum Beachtung.

Murthi, Srinivasan und Kalyanaram (1996) zeigen, daß die Nichtberücksichtigung unbeobachteter Effekte zumindest zu einer fehlerhaften Einschätzung der Stärke der Erfolgswirkung von Pionierstrategien führt. Genauso schätzen Kalyanaram und Urban (1992) unbeobachtete Effekte auffangende produktspezifische Konstanten, die sowohl hochsignifikant sind als auch einen starken Einfluß auf den Erfolg aufweisen. Die Vermutung, daß ohne die Berücksichtigung unbeobachteter Effekte der Pioniereinfluß überschätzt wird, kann jedoch nicht bestätigt werden. Zumindest die Studie, die unbeobachtete Faktoren methodisch korrekt berücksichtigt, ermittelt einen starken direkten Pioniervorteil [Murthi, Srinivasan und Kalyanaram (1996)]. Eine empirische Untersuchung, die die in Abbildung 5 gezeigten Zusammenhänge berücksichtigt und unbeobachtete Effekte kontrolliert, steht allerdings zur Zeit noch aus.

3.2 Variablenoperationalisierung

Parallel zur Weiterentwicklung der Modellstrukturen wurde in der Pionierforschung versucht, Schwächen bei der Variablenoperationalisierung zu eliminieren, von denen man vermutete, daß sie einen Einfluß auf die gefundenen Ergebnisse haben. Vor allem in bezug auf die jeweilige Pioniervariable und die verwendeten Erfolgsmaße wurde ein Überdenken der bisherigen Praxis gefordert.

Das Problem der **Operationalisierung der Pioniervariablen** ist eng mit der Diskussion der PIMS (Profit Impact of Market Strategies)-Problematik verknüpft [Buzzell und Gale (1989)]. Nachdem Urban et al. (1986) noch ASSESSOR-Daten [Silk und Urban (1978)] benutzten, setzte sich im folgenden die PIMS-Datenbasis als Grundlage für die empirische Pionierforschung durch. Die Hauptschwäche der PIMS-Daten wurde jedoch darin gesehen, daß der Pionier nicht korrekt identifiziert werden kann.

Gemäß Golder und Tellis (1993) ist zwischen dem Produktpionier und dem Marktpionier zu unterscheiden. Der Produktpionier entwickelt als erster ein funktionsfähiges Modell (Prototyp), wohingegen der Marktpionier das Produkt neu in den Markt einführt. Der Markt-

pionier kann zugleich auch der Produktpionier sein, ist es jedoch nicht notwendigerweise. Eine weitere Abgrenzung nehmen Kerin, Varadarajan und Peterson (1992) vor, indem sie zusätzlich die Nutzung eines neuen Prozesses durch ein Unternehmen als Pionierverhalten definieren. Die meisten Studien betrachten den Marktpionier, dessen Wahl insbesondere von Lieberman und Montgomery (1988) vorgeschlagen wird. Zudem muß zur Lösung der Pionierfrage der relevante Markt abgegrenzt werden [Robinson, Kalyanaram und Urban (1994)]. Die Problematik läßt sich gut anhand des Beispiels der Sofortbildkamera demonstrieren [Golder und Tellis (1993)]. Bei der Definition der Produktkategorie „Instant Photography“ als relevanten Markt ist die Firma Archer (1853) der Pionier. Definiert man jedoch den gesamten Kameramarkt als relevanten Markt, dann ist Daguerre's Kamera (1839) das Pionierprodukt und Archer lediglich ein Nachfolger. Bei Prüfung des Erfolgsfaktors „Pionierrolle“ ist somit die vorgenommene Abgrenzung des Marktes zu beachten, da bei zu enger Abgrenzung der Märkte eventuell Nachfolger als Pioniere identifiziert werden, obwohl sie nur geringe Modifikationen am bereits bestehenden Produkt vorgenommen haben und anschließend eine neue Nische besetzen. In diesem Zusammenhang muß genau hinterfragt werden, mit welcher Methodik der relevante Markt abgegrenzt wird [Scherer und Ross (1990)].

Die Marktabgrenzung bei PIMS beschränkt sich auf eine Selbstaussage der Unternehmen bezüglich des bedienten Marktes. Außerdem unterliegen PIMS-Daten einem „Survival-bias“, d.h. sie enthalten nur Daten von überlebenden Unternehmen. Ein Pionier oder Nachfolger, der nicht mehr am Markt agiert, wird somit von der Betrachtung ausgeschlossen. Zudem werden diese Daten durch Selbstberichte der Unternehmen erhoben. Die Informationen können durchaus fehlerhaft sein, insbesondere dann, wenn die Auskünfte von neuen Mitarbeitern stammen [Golder und Tellis (1993)]. Auch operationalisiert PIMS den Pionier lediglich als „einen der ersten im Markt“ und mögliche Folgerunternehmen nur grob als frühe oder späte Folger. Lieberman und Montgomery (1988) weisen darauf hin, daß viele Studien sich offensichtlich in bezug auf die Pioniervariable von der Verfügbarkeit der Daten leiten lassen. So ist es auch nicht erstaunlich, daß bei PIMS mehr als 50% der strategischen Geschäftseinheiten als Pioniere ausgewiesen werden, einschließlich mehrerer Unternehmen, die innerhalb des gleichen Marktsegments agieren. Es zeigt sich insgesamt, daß Studien, die auf PIMS-Daten basieren, einen wesentlich stärkeren Pioniereinfluß messen als andere. Ergebnisse der Meta-Analyse von Szymanski, Troy und Bharadwaj (1995) zeigen unter anderem die Relevanz der Operationalisierung dieser Variable. Die geschätzten Marktanteile fallen um 3,94% geringer aus, wenn die Reihenfolge des Markteintritts als tatsächliche

Reihenfolge (n-tes Unternehmen am Markt) und nicht als kategorisierte Variable wie bei PIMS gemessen wird. Die Wahl der Kategorisierung ist zudem nicht problemlos über alle Branchen hinweg anzuwenden, da beispielsweise der dritte Nachfolger in der einen Branche mit vielen Wettbewerbern ein früher Nachfolger sein kann, wohingegen er in einer anderen Branche mit wenig Wettbewerbern bereits zu den späten Nachfolgern zählt [Lieberman und Montgomery (1988)].

Insbesondere neuere Studien versuchen daher, andere Datenquellen zur Analyse von Pioniereffekten zu benutzen, die die genannten Probleme vermeiden. Tabelle 1 zeigt, daß Kalyanaram und Urban (1992) eine Kombination von Scanner-Daten, Befragungen und Literatur-Analyse verwenden und auch andere Studien versuchen, durch die Auswertung von Dokumenten den wirklichen Pionier zu identifizieren [Golder und Tellis (1993); Green, Barclay und Ryans (1995)]. Bei genauerer Betrachtung des in der Einleitung angeführten Beispiels der Windeln von Procter & Gamble stellt sich heraus, daß in diesem Fall der eigentliche Pionier die Firma Chux ist [Golder und Tellis (1993)]. Aber auch diese Studien ermitteln in der Regel einen Pioniervorteil, wobei über eine Stärke dieses Vorteils im Vergleich zu den PIMS-Studien keine Aussage gemacht werden kann. Insgesamt ist zu bemerken, daß die PIMS-Probleme bekannt sind, aber dennoch auch aktuelle Untersuchungen wieder auf diese Datenquelle zurückgreifen [Szymanski, Troy und Bharadwaj (1995); Murthi, Srinivasan und Kalyanaram (1996)].

Hinsichtlich des **verwendeten Erfolgsmaßes** gibt es ausführliche Vorschläge für eine Gestaltung dieser abhängigen Variablen in empirischen Untersuchungen. So beschreibt z.B. Hauschildt (1991) mehrere Dimensionen eines hinreichenden Meßkonzeptes für den Erfolg. Insgesamt wird eine mehrdimensionale Erfolgsmessung vorgeschlagen, die neben ökonomischen auch nicht-ökonomische Erfolgsmaße berücksichtigt.

Die meisten empirischen Studien zur Erfolgsfaktorenforschung beschränken sich jedoch zumeist auf ökonomische Größen wie z.B. Marktanteil, Marktanteilswachstum, Return on Sales, Return on Investment, Cash Flow, Rentabilität oder Absatz [Fritz (1990); Green, Barclay und Ryans (1995); Steinle (1996)]. Dabei favorisieren die Mehrzahl der Untersuchungen eine eindimensionale Messung des Erfolges anhand des Marktanteils. Die Verwendung dieses Erfolgsmaßes wird mit dem Hinweis auf die Korrelation mit dem Gewinn gerechtfertigt. Allerdings sind die Korrelationen z.T. gering und lassen auf keine Kausalität schließen. So kann z.B. der Marktanteil theoretisch zu Lasten des Gewinns ausgeweitet werden. Gemäß Lieberman und Montgomery (1988) kann ein Unternehmen mit einem hohen

Marktanteil allein nicht überleben, insbesondere dann nicht, wenn der Markt nicht mehr attraktiv ist. Jacobson und Aaker (1985) sowie Boulding und Staelin (1990) bezweifeln einen Zusammenhang zwischen Marktanteil und Gewinn. Zudem ist bei der Nutzung des Marktanteils als abhängige Variable das bereits oben erwähnte Problem der Abgrenzung des relevanten Marktes zu beachten, da je nach Wahl der Abgrenzungsmethode der Marktanteil starken Schwankungen unterliegen kann [Scherer und Ross (1990)]. Die Meßdimension Marktanteil unterliegt außerdem einem weiteren Bias. Lieberman und Montgomery (1988) zeigen an einem Beispiel, daß frühzeitig eingetretene Unternehmen einen natürlichen Marktanteilsvorsprung gegenüber späteren Nachfolgern besitzen, der sich jedoch nicht unbedingt in höheren Gewinnen widerspiegeln muß. Dieses Problem hängt auch unmittelbar mit dem Zeitpunkt der Erfolgsmessung zusammen.

Es scheint also fraglich, ob Untersuchungen, die den Marktanteil als einziges Erfolgsmaß benutzen, grundsätzlich zur Überprüfung von Pioniereffekten geeignet sind. Bharadwaj und Menon (1993) führen eine Paralleluntersuchung durch, wobei zum einen der Marktanteil und zum anderen der ROI als Erfolgsmaß verwendet werden. Sie ermitteln einen Pioniervorteil im ROI-Modell, erstaunlicherweise aber keinen im Marktanteil-Modell, wobei hieraus aber nicht geschlossen werden kann, daß ein Pioniervorteil in bezug auf den Marktanteil einen noch stärkeren Vorteil in bezug auf den ROI impliziert. Eine weitere Studie, die den Erfolg als dichotome Variable operationalisiert, die angibt, ob ein Produkt in die Produktgruppe hineingewachsen ist, für die es entwickelt wurde, ermittelt gar einen Pioniernachteil, während frühe Folger die größeren Erfolgsaussichten haben [Lilien und Yoon (1990)]. Dem Marktanteil als Erfolgsmaß stehen demnach sowohl theoretische als auch empirische Einwände gegenüber, er wird aber dennoch, wie Tabelle 1 zeigt, in der Mehrzahl der empirischen Studien verwendet. Dies liegt vor allem daran, daß die PIMS-Datenbasis auch Marktanteilsdaten enthält und so die Beschaffbarkeit des Datenmaterials andere Überlegungen bezüglich des Erfolgsmaßes dominiert.

Es zeigt sich, daß die Schwächen in der Variablenoperationalisierung eine Folge der unzureichenden Datenquellen sind. Die Verwendung von Sekundärdaten, wie im PIMS-Fall, kann allenfalls ungenaue Einblicke gewähren, eine befriedigende Analyse der Pionierrolle ist auf diese Weise kaum zu erreichen. Eine **optimale Datenbasis** sollte, auch wenn sie wohl nur schwer zu erheben ist, eine korrekte Identifizierung des Pioniers gewährleisten und die Verwendung eines mehrdimensionalen Erfolgsmaßes ermöglichen, das auch nicht-ökonomische Größen beinhaltet. Daneben ist zusätzlich eine Vielzahl anderer Einflußgrößen

auf den Erfolg zu erheben. Bislang konnte keine der empirischen Studien zur Pionierrolle auf eine solche Datenbasis zurückgreifen.

3.3 Überblick über die empirischen Studien

In den vorangegangenen Abschnitten des dritten Kapitels ist deutlich geworden, daß es in der empirischen Pionierforschung keine stringente Forschungsströmung gibt. Vielmehr konzentrieren sich die meisten Untersuchungen nur auf einzelne Aspekte, die die Erweiterung der Modellstrukturen oder die Verbesserung der Variablenoperationalisierung betreffen. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die hier analysierten Studien, deren Methodik und der Ergebnisse. Es wurden nur Studien berücksichtigt, die als Hauptaugenmerk den Zusammenhang zwischen Markteintrittsstrategie und Erfolg betrachten. Studien, die zwar die Markteintrittsstrategie betrachten, diese jedoch nicht auf den Erfolg beziehen, wurden außen vor gelassen [z.B. Bayus, Jain und Rao (1997); Bowman und Gatignon (1996); Hruschka (1990)]. Die Einschätzung der Stärke des Pioniereinflusses erfolgte jeweils relativ zu den Effekten der anderen, in der selben Untersuchung berücksichtigten, Variablen.

Tabelle 1: Empirische Studien zur Pionierforschung - Methoden und Ergebnisse

Studie	Berücksichtigte Variablen ^a	Indirekte Wirkungen	Endogenität	Unbeobachtete Effekte	Verwendete Meßdimensionen zur Erfolgsmessung	Vorgehensweise zur • Identifizierung und • Operationalisierung des Pioniers	Datenbasis	Festgestellter Pionievorteil
Robinson/ Fornell (1985)	W, M, R	ja	nein	nein	Marktanteil	• Selbsteinschätzung • Einer der ersten im Markt	PIMS-Datenbank	• Indirekter Pionievorteil • Direkter Pionievorteil
Urban et al. (1986)	W	nein	nein	nein	Marktanteil des n-ten Folgers / Marktanteil Pionier	• Selbsteinschätzung • Der erste im Markt	ASSESSOR-Daten / Befragung für Marktanteil	Direkter Pionievorteil
Lambkin (1988)	W, R	nein	nein	nein	Marktanteil, relativer Marktanteil, RoS, RoI, Cash Flow/Investment ^d	• Selbsteinschätzung • Einer der ersten im Markt	PIMS-Datenbank	Direkter Pionievorteil
Robinson (1988)	W, M, R	ja	nein	nein	Marktanteil	• Selbsteinschätzung • Einer der ersten im Markt	PIMS-Datenbank	• Indirekter Pionievorteil • Starker direkter Pioniernachteil
Lilien/ Yoon (1990) ^e	M	nein	nein	nein	Dichotome Variable, die darstellt, ob ein Produkt in die Produktgruppe gewachsen ist, für die es entwickelt wurde	• Selbsteinschätzung • Der erste im Markt	Befragung	Direkter Pioniernachteil
Parry/ Bass (1990)	W, M, R	ja	nein	nein	Marktanteil	• Selbsteinschätzung • Einer der ersten im Markt	PIMS-Datenbank	• Starker indirekter Pionievorteil, • Direkter Pioniernachteil
Moore/ Boulding/ Goodstein (1991)	W, M, R	ja	ja	nein ^b	Marktanteil	• Selbsteinschätzung • Einer der ersten im Markt	PIMS-Datenbank	• Indirekter Pionievorteil • direkter Pioniereffekt nicht ermittelbar

(Tabelle wird fortgesetzt)

(Fortsetzung)

Studie	Berücksichtigte Variablen ^a	Indirekte Wirkungen	Endogenität	Unbeobachtete Effekte	Verwendete Meßdimensionen zur Erfolgsmessung	Vorgehensweise zur Identifizierung und Operationalisierung des Pioniers	Datenbasis	Festgestellter Pioniervorteil
Kalyanaram/Urban (1992)	W	nein	nein	ja	Marktanteil des n-ten Folgers / Marktanteil Pionier	• Marktbeobachtung, Fremdeinschätzung, Literaturanalyse • Der erste im Markt	Scanner-Daten/ Marktanteil aus den IRI (Information Resources Inc.) weekly data reports	Direkter Pioniervorteil
Bharadwaj/Menon (1993)	W, M, R	nein	nein	nein	Marktanteil, ROI	• Selbsteinschätzung • Einer der ersten im Markt	PIMS-Datenbank	• Kein direkter Pioniervorteil auf Marktanteil • Direkter Pioniervorteil auf ROI
Golder/Tellis (1993)	-	nein	nein	nein	Überlebensrate, Marktanteil, Marktführerschaft	• Literaturanalyse • Der erste im Markt	Literatur	Direkter Pioniervorteil
Brown/Lattin (1994)	W	nein	nein	nein	<i>Analyse 1:</i> Marktanteil des n-ten Folgers / Marktanteil Pionier <i>Analyse 2:</i> Durchschnittlicher Marktanteil innerhalb eines Jahres	<i>Analyse 1:</i> • Selbsteinschätzung • Der erste im Markt <i>Analyse 2:</i> • Marktbeobachtung • Der erste im Markt	<i>Analyse 1:</i> ASSESSOR-Daten / Befragung für Marktanteil <i>Analyse 2:</i> Regional Roll-Out Data/ Marktanteil aus Nielsen Scan-track Daten	Direkter Pioniervorteil
Huff/Robinson (1994)	W	nein	nein	nein	Marktanteil des n-ten Folgers / Marktanteil Pionier	• Selbsteinschätzung • Der erste im Markt	ASSESSOR-Daten	Direkter Pioniervorteil

(Tabelle wird fortgesetzt)

(Fortsetzung)

Studie	Berücksichtigte Variablen ^a	Indirekte Wirkungen	Endogenität	Unbeobachtete Effekte	Verwendete Meßdimensionen zur Erfolgsmessung	Vorgehensweise zur • Identifizierung und • Operationalisierung des Pioniers	Datenbasis	Festgestellter Pioniervorteil
Green/ Barclay/ Ryans (1995)	W, M, R	ja	ja	nein	Mehrdimensionales Konstrukt aus 6 bzw. 7 Komponenten: Marktanteilsschätzungen (für 2 Zeitpunkte), Häufigkeit der Nennung des Produktes in bestimmten Medien, Nutzungs- und Qualitätsurteile	• Literaturanalyse • Der erste im Markt	Literatur	<i>Analyse 1:</i> • Starker indirekter Pioniernachteil • Direkter Pioniervorteil <i>Analyse 2:</i> • Starker indirekter Pioniervorteil • Direkter Pioniernachteil
Szymanski/ Troy/ Bharadwaj (1995)	W, M, R	ja	ja	nein	Marktanteil des n-ten Folgers / Marktanteil Pionier	• Selbsteinschätzung • Einer der ersten im Markt	PIMS-Datenbank	• Indirekter Pionier-vorteil • direkter Pioniervorteil
Murthi/ Srinivasan/ Kalyanaram (1996)	W, R	nein ^c	nein ^c	ja	Marktanteil	• Selbsteinschätzung • Einer der ersten im Markt	PIMS-Datenbank	Starker direkter Pioniervorteil

^a In dieser Spalte wird angegeben, ob die Erfolgswirkung auch anderer Variablengruppen berücksichtigt wurde (M = Marktcharakteristika, R = Ressourcen des Unternehmens, W = Wettbewerbsstrategie).

^b Unbeobachtete Effekte wurden nur bei der endogenen Bestimmung der Markteintrittsstrategie berücksichtigt.

^c Diese Aspekte werden am Ende des Artikels zwar kurz behandelt, im Hauptmodell jedoch nicht berücksichtigt.

^d Bei der Regressionsanalyse wurde jedoch nur der Marktanteil als abhängige Variable definiert.

Insgesamt kann festgestellt werden, daß von den in diese Untersuchung aufgenommenen 15 empirischen Studien 12 einen Pioniervorteil ermitteln. In den meisten Fällen ist der Einfluß der Pionierrolle auf den Erfolg jedoch kleiner oder höchstens gleich dem Einfluß der anderen in den jeweiligen Modellen enthaltenen Variablen. D.h. der Pionierrolle scheint keine herausragende Bedeutung zuzukommen. Dieser Befund ist konsistent mit dem der Meta-Analysen von Szymanski, Troy und Bharadwaj (1995) sowie von Robinson, Kalyanaram und Urban (1994). Eine weitergehende Aggregation der verschiedenen Ergebnisse verbieten die Unterschiedlichkeit der in den Untersuchungen verwendeten Modellstrukturen sowie die übrigen methodischen Differenzen.

4 Managementimplikationen

Der Mythos vom Pioniererfolg steht auf einem wackeligen Fundament. Theoretisch läßt sich keine Vorteilhaftigkeit der Pionierstrategie ableiten, die immer wieder als Beleg angeführten empirischen Studien, z.B. die von Urban et al. (1986), sind methodisch keineswegs befriedigend und die methodische Weiterentwicklung, sei es hinsichtlich der Modellstrukturen oder der Variablenoperationalisierung, macht noch deutlich, daß die Pionierrolle als Erfolgsfaktor differenziert betrachtet werden muß. Es ist festzustellen, daß allgemeingültige Handlungsanweisungen nicht gegeben werden können. Als Ergebnisse der bisherigen Pionierforschung können allenfalls folgende Punkte aufgeführt werden:

- 1) Die Verfolgung einer Pionierstrategie alleine ist nicht ausreichend, da nur aus der Pionierrolle an sich kein Vorteil entsteht. Nur in Verbindung mit einer gründlichen Analyse der Ausgangsbedingungen und einer Reihe von abgestimmten Folgeentscheidungen können Pionier-Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein.
- 2) Unternehmen, die eine Pionierrolle anstreben, sollten sich bewußt sein, daß sie Ressourcen benötigen, die einen Aufbau effektiver Markteintrittsbarrieren ermöglichen. Welcher Art diese Ressourcen sein müssen, kann nur in Verbindung mit den gegebenen Markt-Charakteristika bestimmt werden. Entscheidend ist hier einzig und allein der Fit zwischen Anforderungen und Fähigkeiten.

3) Pionier-Unternehmen haben die Möglichkeit, durch geeignete Wettbewerbsstrategien den Marktzutritt und -erfolg für Folger-Unternehmen zu erschweren. Dazu gehören vor allem Maßnahmen der Produktdifferenzierung, um Wettbewerbern keine bedeutenden Positionen im Produktmarktraum offen zu lassen, sowie eine wohlüberlegte Produktpositionierung beim Markteintritt und die Durchführung von notwendigen Repositionierungsmaßnahmen bei Veränderungen der Marktgegebenheiten. Unterbleibt ein geeignetes wettbewerbsstrategisches Verhalten durch den Pionier, eröffnen sich Chancen für Folger, diesen von der Marktführerschaft zu verdrängen.

Es wurde gezeigt, daß Pioniere Vorteile haben können, aber nicht müssen. Auch liegt der Beitrag der Pionierforschung zur Entscheidungsfindung im Unternehmensalltag weniger in der Beantwortung der Frage, welche Entscheidungsvariable wie ausgestaltet werden muß, sondern eher in der Verdeutlichung des Zusammenhanges zwischen Pionierstrategie und Markterfolg. Eine Orientierung des Managements an der bisher häufig verbreiteten „einfachen Wahrheit“ bezüglich des Pioniervorteils führt leicht zum Mißerfolg.

5 Implikationen für die empirische Forschung

Nachfolgende empirische Studien zur Erfolgswirkung von Pionierstrategien sollten die in den Kapiteln 3.1 und 3.2 gemachten Überlegungen berücksichtigen. Faßt man diese zusammen, so läßt sich ein Anforderungskatalog zusammenstellen, der die spezifischen Probleme der Pionierforschung verdeutlicht:

- 1) Die verwendeten Modellstrukturen sollten mindestens denen der Abbildung 5 entsprechen, da ansonsten wesentliche Aspekte der Wirkungsweise der Pionierrolle auf den Markterfolg ausgeblendet werden. Insbesondere sollte die Bedeutung des Fits zwischen Marktcharakteristika und Unternehmensressourcen für den Pioniererfolg analysierbar sein.
- 2) Neben den direkt in das Untersuchungsmodell aufgenommenen Variablen sind auch unbeobachtete Effekte zu berücksichtigen, die die spezifischen Eigenschaften des jeweiligen Falles aufnehmen. Führt man diesen Gedanken weiter, könnten sogar alle für die unabhängigen Variablen zu schätzenden Parameter, abgesehen von dem der Pioniervariablen, fallspezifisch ermittelt werden. Murthi, Srinivasan und Kalyanaram

(1996) präsentieren hierzu erste Ansätze, wenngleich festgehalten werden muß, daß auf diese Weise extreme Anforderungen an das Datenmaterial gestellt werden.

- 3) Die Messung des Markterfolges sollte idealerweise mehrdimensional erfolgen und auch nicht ökonomische Maße umfassen. Anregungen zur Zusammenfassung dieser Dimensionen werden bei Green, Barclay und Ryans (1995) sowie Albers und Eggers (1991) gegeben. Verwendet man aus Gründen der Beschaffbarkeit des Datenmaterials, wie in den meisten existierenden Studien, den Marktanteil als einziges Erfolgsmaß, sind die in Kapitel 3.2 gemachten Anmerkungen, vor allem bezüglich der Abgrenzung des relevanten Marktes, der objektiven Ermittlung des Marktanteils und des Meßzeitpunktes zu bedenken.
- 4) Die Definition des Pioniers als Marktpionier hat sich durchgesetzt und erscheint sinnvoll. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang die sorgfältige Identifikation des Pioniers. Die Auswertung historischer Dokumente scheint hierfür der Selbsteinschätzung durch die betroffenen Unternehmen überlegen.
- 5) Idealerweise sollten sowohl Quer- als auch Längsschnittdaten vorliegen, die eine gepoolte Analyse unter Berücksichtigung der bisher gemachten Vorschläge erlauben [Bowman und Gatignon (1996)]. In der Realität dürfte es jedoch problematisch sein, solches Datenmaterial zu erheben. Die Verwendung von bereits existierenden Datensätzen, wie z.B. den PIMS-Daten, dürfte der vorliegenden Fragestellung in der Regel nicht gerecht werden.

Neben diesen in dieser Arbeit untersuchten methodischen Aspekten existieren zudem noch eine Reihe weiterer Fragen, die hier nicht angesprochen wurden. So sollten z.B. künftige Untersuchungen die Bedeutung der Geschwindigkeit der Erfolgsrealisierung [Kalyanaram und Urban (1992)], der Dauer der Monopolstellung [Huff und Robinson (1994)] oder die Dauerhaftigkeit der Erfolgswirkung [Lieberman und Montgomery (1988)] analysieren.

Wie gezeigt wurde, ist die empirische Pionierforschung von generalisierbaren Aussagen noch weit entfernt. Das strategische Management sollte demnach nicht ohne kritische Analyse der Rahmenbedingungen dem Mythos des unmittelbaren Pioniererfolges verfallen.

Literaturverzeichnis

- Albers, S. / Eggers, S. (1991): "Organisatorische Gestaltung von Produktinnovations-Prozessen - Führt der Wechsel des Innovationsgrades zu Innovationserfolg?", in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 43, Nr.1, S. 44-64.
- Bamberger, I. / Wrona, T. (1996): "Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung", in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 48, Nr. 2, S. 130-153.
- Bayus, B.L. / Jain, S. / Rao, A.G. (1997): "Too Little, Too Early: Introduction Time and New Product Performance in the Personal Digital Assistant Industry", in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, Nr. 1, S. 50-63.
- Bharadwaj, S.G. / Menon, A. (1993): "Determinants of Success in Service Industries", in: *Journal of Services Marketing* (<http://www.mcb.co.uk:80/services/articles/documents/jsm/bharadwa.htm>), Vol. 7, Nr. 4, S. 19-40.
- Boulding, W. / Staelin, R. (1990): "Environment, Market Share and Market Power", in: *Management Science*, Vol. 36, Nr. 10, S. 1160-1177.
- Bowman, D. / Gatignon, H. (1996): "Order of Entry as a Moderator of the Effect of the Marketing Mix on Market Share", in: *Marketing Science*, Vol. 15, Nr. 3, S. 222-242.
- Brockhoff, K. (1993): "Produktpolitik", 3., erw. Auflage, Stuttgart, Jena.
- Buzzell, R.D. / Gale, B.T. (1989): "Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg", Wiesbaden.
- Carpenter, G.S. / Nakamoto, K. (1989): "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, Nr. 3, S. 285-298.
- Ehrnberg, E. / Jacobson, S. (1996): "Managing Technological Discontinuities - a Tentative Framework", in: *International Journal of Technology Management*, Vol. 11, Nr. 3/4, S. 452-469.
- Fritz, W. (1990): "Marketing - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges?", in: *Marketing ZFP*, Jg.12, Nr. 2, S. 91-110.
- Golder, P.N. / Tellis, G.J. (1993): "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend", in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, Nr. 2, S. 158-170.
- Green, D.H. / Barclay, D.W. / Ryans, A.B. (1995): "Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualisation and Empirical Examination", in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, Nr. 4, S. 1-16.
- Hauschildt, J. (1991): "Zur Messung des Innovationserfolges", in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 61, Nr. 4, S. 451-476.
- Hildebrandt, L. / Annacker, D. (1996): "Panelanalysen zur Kontrolle "unbeobachtbarer" Einflußgrößen in der Erfolgsfaktorenforschung", in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 66, Nr. 11, S. 1409-1426.
- Hruschka, H. (1990): "Messung von Interdependenzen zwischen Marketing-Instrumenten", in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 60, Nr. 5/6, S. 549-560.
- Huff, L.C. / Robinson, W.T. (1994): "Note: The Impact of Leadtime and Years of Competitive Rivalry on Pioneer Market Share Advantages", in: *Management Science*, Vol. 40, Nr. 10, S. 1370-1377.
- Jacobson, R. (1990): "Unobservable Effects and Business Performance", in: *Marketing Science*, Vol. 9, Nr. 1, S. 74-85.
- Jacobson, R. / Aaker, D.A. (1985): "Is Market Share all that it's Cracked up to be?", in: *Journal of Marketing*, Vol. 49, Nr. 4, S. 11-22.
- Kalyanaram, G. / Robinson, W.T. / Urban, G.L. (1995): "Order of Market Entry: Established Empirical Generalizations, Emerging Empirical Generalizations, and Future Research", in: *Marketing Science*, Vol. 14, Nr. 3, S. G212-G221.

- Kalyanaram, G. / Urban, G.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*, Vol. 11, Nr. 3, S. 235-250.
- Kerin, R.A. / Varadarajan, R.P. / Peterson, R.A. (1992):** "First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions", in: *Journal of Marketing*, Vol 56, Nr. 4, S. 33-52.
- Kotzbauer, N. (1992):** "Erfolgsfaktoren neuer Produkte", Frankfurt am Main.
- Lambkin, M. (1988):** "Order of Entry and Performance in New Markets", in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Special Issue, S. 127-140.
- Lambkin, M. (1992):** "Pioneering new Markets: A Comparison of Market Share Winners and Losers", in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, S. 5-22.
- Lieberman, M.B. / Montgomery, D.B. (1988):** "First-Mover Advantages", in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Special Issue, 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*, Vol. 36, Nr. 5, S. 568-585.
- Marks, U.G. (1994):** "Neuproduktpositionierung in Wettbewerbsmärkten", Wiesbaden.
- Moore, M.J. / Boulding, W. / Goodstein, R.C. (1991):** "Pioneering and Market Share: is Entry Time Endogenous and does it Matter?", in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, Nr. 1, S. 97-104.
- Murthi, B.P.S. / Srinivasan, K. / Kalyanaram, G. (1996):** "Controlling for Observed and Unobserved Managerial Skills in Determining First-Mover Market Share Advantages", in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, Nr. 3, S. 329-336.
- Parry, M. / Bass, F.M. (1990):** "When to Lead or Follow? It Depends", in: *Marketing Letters*, Vol. 1, Nr. 3, S. 187-198.
- Porter, M.E. (1980):** "Competitive Strategy", New York.
- Robinson, W.T. (1988):** "Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industry", in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, Nr. 1, S. 87-94.
- Robinson, W.T. / Fornell, C. (1985):** "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries", in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, Nr. 3, S. 305-317.
- Robinson, W.T. / Fornell, C. / Sullivan, M. (1992):** "Are Market Pioneers Intrinsically Stronger than later Entrants?", in: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Nr. 8, S. 609-624.
- Robinson, W.T. / Kalyanaram, G. / Urban, G.L. (1994):** "First-Mover Advantages from Pioneering New Markets: A Survey of Empirical Evidence", in: *Review of Industrial Organization*, Vol. 9, Nr. 1, S. 1-23.
- Scherer, F.M. / Ross, D. (1990):** "Industrial Market Structure and Economic Performance", Third Edition, Boston.
- Schewe, G. (1992):** "Imitationsmanagement: Nachahmung als Option des Technologiemanagements", Stuttgart.
- Schewe, G. (1994):** "Erfolg im Technologiemanagement", in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 64, Nr. 8, S. 999-1026.
- Schmalensee, R. (1978):** "Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry", in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 9, Nr. 2, S. 305-327.
- Schmalensee, R. (1982):** "Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands", in: *American Economic Review*, Vol. 72, Nr. 3, S. 349-365.
- Silk, A.J. / Urban, G.L. (1978):** "Pre-Test-Market Evaluation of New Packaged Goods: A Model and Measurement Methodology", in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, Nr. 2, S. 171-191.
- Steinle, C. (1996):** "Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der betrieblichen Praxis", in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Jg. 23, S. 14-23.

- Szymanski, D.M. / Troy, L.C. / Bharadwaj, S.G. (1995):** "Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination", in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, Nr. 4, S. 17-33.
- 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*, Vol. 32, Nr. 6, S. 645-659.
- Vidal, M. (1995):** "Strategische Pioniervorteile", in: H. Albach (Hrsg.): *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 55, Ergänzungsheft 1, S. 43-58.
- von der Oelsnitz, D. (1996):** "Der Erfolg des Pioniers: Zufall oder Gesetz?", in: *Der Markt*, Jg. 35, Nr. 4, S. 181-190.

Zusammenfassung

Weder die theoretischen Betrachtungen noch die Ergebnisse einer Vielzahl empirischer Studien lassen eine eindeutige Aussage hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit der Pionierrolle zu. Die Analyse der methodischen Entwicklungen und der ermittelten Pionierwirkungen zeigen, daß die Pionierrolle per se keinen Vorteil bietet, sondern von den Produkt-Markt-Charakteristika, den Ressourcen des Unternehmens und der Wahl der geeigneten Wettbewerbsstrategie abhängt. Auf der Basis von 15 empirischen Untersuchungen wurden abschließend Implikationen zur Modellentwicklung, Operationalisierung der abhängigen und unabhängigen Variablen und den zu verwendenden Datenquellen abgeleitet.