
Mag. Patricia Geißler

Innovation und Imitation
Am Beispiel von Emerging Economy Copycats

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Master of Science
der Studienrichtung Betriebswirtschaft
an der Karl-Franzens-Universität Graz

Betreuer: Ao.Univ.-Prof. Mag. Dr. Manfred Fuchs

Institut: Institut für Unternehmensrechnung und Reporting

Graz, im Februar 2015

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Datum:

Unterschrift:

Danksagung

Allen voran möchte ich mich aufrichtig bei meinem Diplomarbeitsbetreuer Herrn Ao.Univ.-Prof. Mag. Dr.phil. Manfred Fuchs bedanken, von dem ich viel gelernt habe und der mir mit hilfreichen Tipps zur Seite stand.

Außerdem möchte ich mich bei meiner Familie sehr für die mentale und finanzielle Unterstützung der letzten Jahre bedanken. Besonderer Dank gilt dabei meiner Schwester Bernadette, ohne die so mancher Beistrich falsch gesetzt und so mancher Satz verdreht in dieser Arbeit stehen würde.

Auch meine Freundinnen und Freunde hatten stets ein offenes Ohr für meine Anliegen und ich bin froh und dankbar, dass ich mich immer auf sie verlassen kann.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Motivation.....	2
1.2	Forschungsfrage und Zielsetzung	2
1.3	Aufbau der Arbeit	3
2	Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen	5
2.1	Invention	5
2.2	Innovation	6
2.3	Differenzkriterien einer Innovation	9
2.3.1	Inhaltliche Dimension	9
2.3.2	Intensitätsdimension.....	10
2.3.3	Subjektive Dimension	11
2.3.4	Prozessuale Dimension.....	12
2.3.5	Auslöser.....	13
2.4	Imitation	14
2.5	Differenzkriterien einer Imitation	18
2.5.1	Inhaltliche Dimension	18
2.5.2	Örtliche Dimension	22
2.5.3	Zieldimension.....	23
2.5.4	Zeitliche Dimension	24
2.5.5	Art.....	27
3	Innovation, Imitation & wirtschaftliche Entwicklung	31
3.1	Innovation als Wachstumsgarant in Developed Economies	31
3.2	Innovationsführerschaft und First-Mover Advantages	33
3.3	Imitationsstrategie und Second-/Late-Mover Advantages.....	35
3.4	Umverteilung der Weltwirtschaft.....	38
4	Emerging Economy Copycats (EEC)	44
4.1.1	Konditionen für das Wachstum von EECs.....	47
4.1.1.1	Soziale Konditionen.....	48
4.1.1.2	Technologische Konditionen	49
4.1.1.3	Organisationale Konditionen	50
4.1.1.4	Regulative und legislative Konditionen.....	52
4.1.1.5	Marktkonditionen	55

4.1.2	Capabilities von Emerging Economy Copycats.....	61
4.1.3	Wettbewerbsvorteile, Imitation & Innovation bei EECs.....	67
5	Einschränkungen und Forschungsbedarf.....	77
6	Zusammenfassung.....	80
7	Literaturverzeichnis.....	82
8	Anhang.....	93
	Ausländische Direktinvestitionen 2010–2012.....	94

Abkürzungsverzeichnis

BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
BRICS	Erweiterung der BRIC um Südafrika und Südkorea
CARs	Cumulative abnormal returns
CIS	Commonwealth Independent States (zu Deutsch: GUS)
EEC	Emerging Economy Copycats
EFTA.....	European Free Trade Association/Europäische Freihandelszone (bestehend aus Island, Liechtenstein, Norwegen, Schweden)
EU-28	Europäische Union (ab 01.07.2013 bestehend aus 28 Mitgliedsstaaten: Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik, Ungarn, Vereinigtes Königreich, Zypern)
GUS.....	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (bestehend aus: Armenien, Aserbaidshan, Weißrussland, Kasachstan, Kirgistan, Moldavien, Russische Föderation, Tadschikistan, Turkmenistan, Ukraine, Usbekistan) <i>Anmerkung:</i> Georgien ist kein Mitglied der GUS-Staatengemeinschaft, wird jedoch häufig wegen geografischer Nähe und Ähnlichkeit der ökonomischen Struktur dieser Gruppe hinzugefügt.
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
WTO.....	World Trade Organization/Welthandelsorganisation (2014 bestehend aus 160 Mitgliedsstaaten)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Innovationsprozess im weiteren Sinne.....	12
Abbildung 2: Auslöser für Innovation.....	13
Abbildung 3: Innovationsperformance der EU-Mitgliedsstaaten 2011/12	32
Abbildung 4: Anteile an der Weltwirtschaft 1980-2009	38
Abbildung 5: Prozentueller Anteil am Welthandel der WTO-Staaten (exkl. intra-EU27), 2012	39
Abbildung 6: Verteilung des Welthandels 2002-2011	40
Abbildung 7: Zuflüsse ausländischer Direktinvestitionen 2010–2012	41
Abbildung 8: Anteil an globalen Wertschöpfungsketten 2010 in Prozent.....	42
Abbildung 9: STORM-Framework – Konditionen für das Wachstum von EECs	47
Abbildung 10: Unterschiede zwischen Multidivisionalem Unternehmen (M-Form) und Business Group (G-Form)	51
Abbildung 11: Matrix zu bestehender Korruption und Corporate Governance Standards Compliance	53
Abbildung 12: Marktstruktur in Developing Economies	56
Abbildung 13: PKW-Verfügbarkeit Vergleich Triade- und BRICS-Staaten 2010.....	60
Abbildung 14: „Emerging Economy Copycat’s Capabilities: The CHAIN-Framework“	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Differenzierungskriterien einer Innovation.....	9
Tabelle 2: Differenzkriterien der Imitationsstrategie	18
Tabelle 3: Vorteile Innovation & Imitation.....	37
Tabelle 4: Konditionen, Capabilities & Wettbewerbsvorteile von EECs	70

1 Einleitung

Innovation gilt in Developed Economies als Schlüssel für Wachstum und Profite. Es werden Vergleiche getroffen, wie im Union Innovation Scoreboard der Europäischen Union, und Strategien entwickelt, wie die Europäische Wachstumsstrategie 2020 oder die FTI-Strategie der Österreichischen Bundesregierung, um die Innovationsperformance dieser Länder unter Beweis zu stellen (vgl. OECD 2014: [online] und INNOVATION UNION SCOREBOARD 2014: 5 und FTI-STRATEGIE 2011: 5f [online]). Imitation wird hingegen, im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich, nur peripher als Strategie in Erwägung gezogen. Interessant ist dabei, dass dieses Thema in anderen Disziplinen, wie Naturwissenschaften oder Technik, einen wesentlichen Bestandteil bildet. Doch in einer auf Innovation ausgerichteten Wirtschaft, hat dieses Thema scheinbar noch wenig Platz im Rampenlicht. Gründe dafür liegen wohl in der negativen Verbindung mit Patentverletzungen, Produktpiraterie und Minderwertigkeit der Produkte (vgl. HAUSCHILDT/SALOMO 2007: 71 und APESTEGUIA/HUCK/OECHSSLER 2007: 218 und BOLTON 1993: 3 und SCHNAARS 1994: 1 und HURLEY/CHARTER 2005: 1).

Nun fordern aber sogenannte Emerging Economy Copycats westliche Unternehmen durch die Verfolgung von Imitationsstrategien heraus und bedienen insbesondere die Märkte in Developing Economies häufig mit größerem Erfolg als die westlichen Pioniere. Emerging Economies nehmen auch zunehmend einen gewichtigen Teil der Weltwirtschaft ein. 2012 erhielten sie erstmals mehr ausländische Direktinvestitionen (52 %) als Developed Economies (41,5 %) (vgl. World Investment Report 2013: 38). Diese Änderungen im Wirtschaftsgefüge wecken auch das Interesse von WissenschaftlerInnen der Strategieforschung von Unternehmen, insbesondere nachdem diese Länder bisher lediglich als billige Rohstofflieferanten oder Produktionsländer in bestehende Theorien eingebunden waren (vgl. WRIGHT ET AL. 2005: 2 und LUO/SUN/WANG 2011: 38).

Wodurch unterscheiden sich nun Emerging Economy Copycats von ausländischen multinationalen Unternehmen? Welche Fähigkeiten haben diese Unternehmen gebildet, um mit der äußerst differenzierten Umwelt in Emerging Economies häufig besser umzugehen als ihre ausländischen KonkurrentInnen? Und welche Wettbewerbsvorteile haben sie daraus entwickelt?

All diese Fragen werden im Laufe dieser Arbeit beantwortet sowie abschließend anhand des zusammenfassenden Fallbeispiels über den chinesischen Mobiltelefonhersteller Tianyu erläutert.

1.1 Motivation

Der Fokus dieser Arbeit soll auf einem Vergleich von zwei konträren wirtschaftlichen Wachstumsstrategien liegen, Innovation und Imitation. Die beiden Themen haben mich immer schon interessiert, weshalb ich mich unter anderem für die SBWL Internationales Management entschieden habe. Der ausschlaggebende Moment, dass ich dieses Thema gewählt habe, war jedoch ein Zufall. Ich wollte ein Interview mit dem Autor Oded Shenkar finden, da wir einen Artikel von ihm in einem Kurs behandelten. Durch Zufall stieß ich dann auf ein Interview über sein Buch “Copycats – how smart companies use imitation to gain strategic edge” (2011). Das Interview und das Thema fand ich so spannend, dass ich mich dazu entschlossen habe, dieses Thema in meiner Masterarbeit zu behandeln.

Im Laufe meiner Recherche erkannte ich, dass ein wesentlicher Unterschied in der Wahrnehmung einer Innovations- und Imitationsstrategie vorliegt. Während Imitation in entwickelten Regionen meist mit Produktpiraterie oder mangelnder Qualität in Verbindung gebracht wird, gilt Innovation zum einen als einzig erstrebenswertes Unternehmensziel und auch als wesentlicher Faktor für Wirtschaftswachstum. Dabei wird übersehen, dass zahlreiche innovative Unternehmen Teile ihres Geschäftsmodells ebenfalls imitieren und dass Unternehmen in Emerging Economies hohe Wachstumsraten mit dieser Strategie erreicht haben. Da das Thema sehr breit ist, habe ich mich dazu entschlossen, den Aufstieg, die Konditionen und Fähigkeiten von Emerging Economy Copycats aufzuzeigen. Mein Interesse gilt dabei darzulegen, welchen starken Einfluss Emerging Economy Copycats bereits auf die Weltwirtschaft haben und wie dieser Einfluss zustande kam. Die Ausführungen werden anhand zahlreicher Beispiele veranschaulicht sowie durch ein Fallbeispiel am Ende zusammenfassend dargestellt.

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Die Arbeit soll sich mit den folgenden zentralen Fragestellungen beschäftigen:

- Welchen Einfluss haben Unternehmen aus Emerging Economies auf den internationalen Wettbewerb?
- Welche Konditionen haben das Wachstum von Emerging Economy Copycats begünstigt?
- Welche Fähigkeiten haben Emerging Economy Copycats entwickelt und wodurch unterscheiden sie sich von Unternehmen aus Developed Economies?
- Wie ist eine Verbindung von Innovation und Imitation möglich?

Die Beantwortung dieser Forschungsfragen soll zu dem Ziel führen, die zwei unterschiedlichen Strategien im internationalen Wettbewerb darzustellen und die steigende Macht von Emerging Economies zu erklären. Zusätzlich wird die Verbindung zwischen Innovation und Imitation beschrieben, welche vor allem bei Emerging Economy Copycats vorliegt.

Im folgenden Abschnitt werden Nicht-Ziele definiert, da diese entweder keine direkte Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfragen und der Zielerreichung haben oder aber den Rahmen einer Masterarbeit sprengen würden. Des Weiteren dienen sie der klaren Abgrenzung und Eingrenzung des Themas. Die Nicht-Ziele dieser Arbeit sind:

- Vollständige Darstellung der Theorie und Literatur zum Thema Innovationsmanagement.
- Vollständige geschichtliche Aufarbeitung der Entwicklung von Industrie- und Schwellenländern.
- Empirische Erhebung zu diesem Thema.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich im Wesentlichen in drei große Teile. Der erste bildet die Begriffsdefinitionen Invention, Innovation und Imitation. Dabei wird bereits aufgezeigt inwieweit sich die Begriffe überschneiden und dass eine einheitliche Definition kaum zu finden ist.

Der zweite Teil der Arbeit beschäftigt sich mit Innovationsführerschaft als Wachstumsgarant in Developed Economies sowie mit den First-Mover-Advantages welche hier als erstrebenswert gelten. Es wird aber auch auf Imitationsstrategie und Second- bzw. Late-Mover-Advantages eingegangen. Anschließend wird der Bogen zur Umverteilung der Weltwirtschaft gespannt, da vor allem Unternehmen aus Emerging Economies mit Imitationsstrategien hohe Wachstumsraten erwirtschaften.

Der dritte große Teil der Arbeit behandelt schließlich Emerging Economy Copycats, also jene lokale Unternehmen, welche Produkte oder Dienstleistungen von Pionieren in Emerging Economies nachbilden. Um ihren Erfolg zu erklären wird auf drei Bereiche fokussiert: Zum einen die Konditionen, in denen sich diese Unternehmen bewegen (sozial, technologisch, organisational, regulativ und marktorientiert). Zum zweiten werden die Capabilities näher betrachtet, welche sie im Umgang damit entwickelten (combinative, hardship-surviving, absorptive, intelligence, networking). Abschließend werden die drei wesentlichen Wettbewerbsvorteile

(Kosten, Kanäle, Geschwindigkeit) von Emerging Economy Copycats anhand einer Zusammenführung der vorhergehenden Erläuterungen dargestellt. Zur besseren Veranschaulichung werden die einzelnen Bereiche anhand des chinesischen Mobiltelefonherstellers Tianyu beleuchtet.

Den Abschluss bildet ein Kapitel, welches den weiteren Forschungsbedarf auf diesem Gebiet darstellt sowie die Einschränkungen der Arbeit darlegt. Es wird insbesondere betont, dass Emerging Economies keine homogene Gruppe darstellen und die Erläuterungen daher auch nicht auf alle Unternehmen oder Länder übertragbar sind. In einer kurzen Conclusio werden die wesentlichen Aspekte auf den Punkt gebracht und ermöglichen so eine zusammenfassende Übersicht der Erkenntnisse dieser Arbeit.

2 Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen

„Man kann (...) vereinfachend sagen: Wissenschaft und Forschung ist Umsetzung von Geld in Wissen, Innovation ist Umsetzung von Wissen in Geld.“

WARNECKE, HANS-JÜRGEN (2003: 6)

Im folgenden Kapitel erfolgt eine Definition der Begriffe Invention, Innovation und Imitation. Es wird die Diversität der Erklärungen aufgezeigt und mangels einheitlicher Definitionen und Abgrenzungen mögliche Differenzkriterien für Innovation und Imitation aufgezeigt, um die Bedeutungsvielfalt sowie Überschneidungen der Begriffe zu erfassen.

2.1 Invention

Der österreichische Ökonom SCHUMPETER war einer der ersten Wissenschaftler, welcher eine Abgrenzung zwischen Invention und Innovation geschaffen hat. In seinem 1912 erschienenen Werk ‚Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung‘ charakterisiert er Invention als eine notwendige Vorstufe der Innovation (vgl. PERL 2007: 20).

Heute wird darunter im Allgemeinen die Erfindung verstanden, also ein „tatsächlich neuer Gegenstand oder eine tatsächlich neue Idee“ (NEUMAIR/HAAS 2014: [online]). Weiters gilt Invention als „eine Lösung für naturwissenschaftliche oder technische Problemstellungen. Inventionen sind in der Regel das Resultat von Forschung und Entwicklung“ (SPECHT/MÖHRLE 2002: 116f). Laut dem Oxford English Dictionary wird unter ‚invention‘ vor allem die Handlung des Erfindens verstanden: „the action of inventing something, typically a process or device“ (OXFORD ENGLISH DICTIONARY, Stichwort: Invention [online]).

PLESCHAK/SABISCH (vgl. 1996: 6) inkludieren auch den technischen Aspekt, indem sie unter Invention die erstmalige technische Realisierung einer neuen Problemlösung sehen. Die Autoren definieren Invention ebenfalls als Erfindung, also als Ergebnis eines Forschungs- und Entwicklungsprozesses im Unternehmen, wobei betont wird, dass das Ergebnis wiederholbar sein muss, um als Erfindung zu gelten. Auch ARTHUR (vgl. 2007: 274) betont den technischen Aspekt, indem er Invention als radikal neue Technologie bezeichnet, welche sich von vorherigen stark unterscheidet. Dabei grenzt er Invention von Modifikation einer bestehenden Technologie folgendermaßen ab: „I [...] define a new (radically novel) technology as one that achieves a purpose by using a new or different base principle than used before“ (ARTHUR 2007: 278).

Es kann des Weiteren zwischen geplanter Erfindung, bzw. *process initiated by a need*, und ungeplanter Erfindung, bzw. *process initiated by a phenomenon*, unterschieden werden (vgl. BROCKHOFF 1999: 35 und ARTHUR 2007: 278 und 280). Dabei wird eine Erfindung als geplant bezeichnet, wenn sie ursprünglich gesetzte (Projekt-)Ziele erfüllt und somit eine Lösung für ein anfangs definiertes Problem liefert (vgl. BROCKHOFF 1999: 35). In diesem Fall entsteht eine Invention aus einem Bedürfnis oder einer Nachfrage heraus. Die Gründe dafür können vielfältig sein und reichen von wirtschaftlichen, über soziale, gesellschaftliche oder politische Ansprüche. Ein Beispiel dafür wäre die Erfindung des Radars in den 1930er Jahren in Großbritannien, als Möglichkeit feindliche Fluggeräte zu orten (vgl. ARTHUR 2007: 179).

Ungeplante Erfindungen sind hingegen solche, die häufig durch Zufälle geschehen, wie Beobachtung eines Phänomens, und möglicherweise eingangs nicht angestrebte Probleme lösen. In diesem Fall wird vom *Serendipitäts-Effekt* gesprochen (vgl. BROCKHOFF 1999: 35). Wird der Prozess bzw. die Erfindung also von einem Phänomen angetrieben, so wird von der Lösung aus nach einer möglichen Problemstellung gesucht, welche diese beheben könnte. Was einfach klingt, ist meist ein langfristiger Prozess, in dem erst ein klares Prinzip hinter einem bestehenden Phänomen festgestellt werden muss, um zu verstehen wofür es genutzt werden könnte. Ein Beispiel dafür ist die Entdeckung von Penicillin zur Abtötung von Bakterien. Während andere Forscher, wie John Tyndall (1876) und André Gratia (1920), die Substanz bereits erkannt hatten, war es Alexander Fleming (1928), welcher erstmals systematische Experimente vornahm und so die therapeutischen Möglichkeiten des Antibiotikums festhielt (vgl. ARTHUR 2007: 280f).

2.2 Innovation

„Der fundamentale Antrieb, der die kapitalistische Maschine in Bewegung setzt und hält, kommt von den neuen Konsumgütern, den neuen Produktions- oder Transportmethoden, den neuen Märkten, den neuen Formen der industriellen Organisation, welche die kapitalistische Unternehmung schafft.“

SCHUMPETER (1993: 137)

SCHUMPETER (1993) gibt hier eine Definition von Innovation, welche er als „schöpferische Zerstörung“ bezeichnet. Er sieht darin einen Prozess, „der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur *von innen heraus* revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft“ (SCHUMPETER 1993: 138). Er beschreibt damit, dass Neues nicht einfach aus Altem

heraus entsteht, sondern sich durchsetzt und an dessen Stelle tritt. Demnach revolutioniert technologischer Wandel unaufhörlich das bestehende ökonomische System. Innovationen verändern die Umwelt, die Kultur und die Gesellschaft indem sie neue Berufe, Güter und Verfahren schaffen und alte ausmustern (vgl. KURZ 2011: 7 [online]).

Eine allgemeingültige Definition von Innovation zu finden ist kaum möglich, da in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur keine einheitliche und eindeutige Charakterisierung vorliegt. Außerdem fehlt bisher auch eine in sich geschlossene Innovationstheorie, welche eine eindeutige Definition zuließe (vgl. SPECHT/MÖHRLE 2002: 94 und PLESCHAK/SABISCH 1996: 1). Es herrscht jedoch vorrangig Einstimmigkeit über die Neuheit und Erstmaligkeit welche den Begriff Innovation auszeichnet. Die folgenden Definitionen zeigen eine Auswahl an unterschiedlichen Ansichten worauf diese Eigenschaften bezogen werden:

HAUSCHILDT/SALOMO (2011: 3f): *„Bei Innovationen geht es um etwas ‚Neuartiges‘: Neuartig ist mehr als neu, es bedeutet eine Änderung der Art, nicht nur dem Grade nach. Es geht um neuartige Produkte, Verfahren, Vertragsformen, Vertriebswege, Werbeaussagen, Corporate Identity. Innovation ist wesentliche mehr als eine graduelle Verbesserung und mehr als ein technisches Problem.“*

BROCKHOFF (1999: 37): *„Liegt eine Erfindung vor und verspricht sie wirtschaftlichen Erfolg, so werden Investitionen für die Fertigungsvorbereitung und die Markterschließung erforderlich, Produktion und Marketing müssen in Gang gesetzt werden. Kann damit die Einführung auf dem Markt erreicht werden oder ein neues Verfahren eingesetzt werden, so spricht man von einer Produktinnovation oder einer Prozessinnovation.“*

BESSANT/TIDD (2011: 19): *„One important point about innovation is that it is a word that represents both a thing and an action. It’s worth thinking about both of these – what we’re going to change and the process of change itself.“*

Im weitesten Sinne werden Innovationen also beschrieben als „qualitativ neuartige Produkte oder Prozesse, die sich gegenüber dem vorangehenden Zustand ‚merklich‘ [...] unterscheiden“ (HAUSCHILDT/GEMÜNDEN 2011: 23). Es steht die neuartige Verknüpfung von Zweck und Mittel im Vordergrund, welche davor nicht bekannt war. Hier lässt sich wieder die Ähnlichkeit zu SCHUMPETERS Beschreibung der ‚*schöpferischen Zerstörung*‘ und ständigen Erneuerung erkennen, wonach Altes immer von Neuem abgelöst wird und sich die Wirtschaftsstruktur damit laufend revolutioniert (vgl. SCHUMPETER 1993: 138), was wohl auch als *merkliche Veränderung* bezeichnet werden kann.

Laut der oben angeführten Definition von HAUSCHILDT/SALOMO (2011) geht es um die *Änderung der Art*, eine *wesentliche* und *nicht nur graduelle* Veränderung. Wodurch sich wesentliche von unwesentlichen Veränderungen unterscheiden ist jedoch wieder häufig subjektiv. Wie im folgenden Kapitel dargestellt wird, können verschiedene Differenzkriterien für Innovationen herangezogen werden. Die Intensitätsdimension ist eine davon, welche zwischen inkrementalen und radikalen Innovationen unterscheidet (vgl. PLESCHAK/SABISCH 1996: 3 und PERL 2007: 40f und BESSANT/TIDD 2011: 22). Es wird dabei, auch von HAUSCHILDT/SALOMO (2011: 11f) festgehalten, dass beide Arten, also auch kleinere Änderungen nur dem Grade nach, als Innovationen gelten können.

Diese Ausführungen machen deutlich, dass die vorhandenen Begrifflichkeiten wie *merklich*, *wesentlich* oder *neuartig* schwer greifbar sind und daher auch kaum allgemeine Gültigkeit besitzen können. Aus diesem Grund werden im nächsten Kapitel Differenzkriterien vorgestellt um die Breite der Begrifflichkeiten um Innovationen darzulegen und einzuordnen.

PLESCHAK/SABISCH (1996: 1) verstehen unter Innovation aus betriebswirtschaftlicher Sicht „die *Durchsetzung neuer technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und sozialer Problemlösungen in Unternehmen*. Sie ist darauf gerichtet, *Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erfüllen*.“ Dass sich Innovationen von Inventionen durch die Durchsetzung am Markt abgrenzen, ist auch in der angeführten Definition von BROCKHOFF (vgl. 1999: 37) sichtbar, wo die erfolgreiche *Einführung am Markt bzw. neuer Verfahren* als ausschlaggebend für die Bezeichnung Innovation angegeben wird.

Wird die zeitliche Abfolge innerhalb eines Unternehmens betrachtet, so reiht sich die Innovation daher an die Invention an. Denn während bei der Invention die Lösung eines Problems im Vordergrund steht, geht es bei der Innovation vorrangig um die wirtschaftliche Verwertbarkeit dieser Erfindung (vgl. PERL 2007: 20f und Brockhoff 1999: 37). VAN DE VEN ET AL. (1999: 9) schreiben dazu „whereas invention is the creation of a new idea, innovation is more encompassing and includes the process of developing and implementing a new idea“, was wiederum die angeführte Definition von TIDD/BESSANT (vgl. .2011: 19) widerspiegelt, wonach nicht nur das Objekt sondern auch der Veränderungsprozess ein Teil von Innovation ist. Somit muss eine Invention nicht zwangsläufig in einer Innovation enden, jeder Innovation liegt jedoch

eine Invention zugrunde. Die Unterscheidung von Innovation zur Invention kann damit im Verkauf und/oder der Nutzung einer Erfindung gesehen werden (vgl. HAUSCHILDT/GEMÜNDEN 2011: 23).

2.3 Differenzkriterien einer Innovation

Durch das Fehlen einer einheitlichen Definition von Innovation, finden sich auch unterschiedliche Gliederungen des Begriffs nach verschiedenen Merkmalen (vgl. PERL 2007: 38ff und HAUSCHILDT/SALOMO 2011: 5ff und STUMMER/GÜNTHER/KÖCK 2010: 14ff und GERPOTT 2005: 38ff). Um ein umfassendes Bild dieser Kriterien zu schaffen, werden in weiterer Folge fünf Differenzkriterien (Inhalt, Intensität, Subjektivität, Prozess, Auslöser) dargestellt.

Differenzierungskriterium	Kernfragen und -themen
1. Inhaltliche Dimension	Was ist neu? Gegenstandsbereich
2. Intensitätsdimension	Wie neu? Neuigkeitsgrad
3. Subjektive Dimension	Neu für wen? Objektive vs. Subjektive Innovation
4. Prozessuale Dimension	Wo beginnt, wo endet die Neuerung? Veränderungsumfang im Unternehmen
5. Auslöser	Wodurch wird Innovation ausgelöst? Technology push, Demand pull

Tabelle 1: Differenzierungskriterien einer Innovation

Eigene Darstellung

(in Anlehnung an STUMMER/GÜNTHER/KÖCK 2010: 14, HAUSCHILDT/SALOMO 2011: 5ff und PERL 2007: 38ff)

2.3.1 Inhaltliche Dimension

Bei der inhaltlichen Dimension geht es um die Beantwortung der Frage ‚Was ist neu?‘ und damit den Gegenstandsbereich von Innovationen. Eine klassische Unterteilung in diesem Bereich ist jene in Produkt- und Prozessinnovation (vgl. HAUSCHILDT/SALOMO 2011: 5). Aufgrund von immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen, sind **Produktinnovationen** für Unternehmen von besonders hoher Bedeutung für die Produktpolitik. Sie dienen der Sicherung und dem Ausbau der Marktposition eines Unternehmens und haben damit hohe wirtschaftliche

Bedeutung. Es werden darunter sowohl materielle Güter als auch Dienstleistungen verstanden, wobei bei Dienstleistungsinnovationen Produkt- und Prozessinnovation ineinander fließen (vgl. PERL 2007: 38 und STUMMER/GÜNTHER/KÖCK 2010: 14 und HAUSCHILDT/SALOMO 2011: 8). Das Ziel von **Prozessinnovationen** ist die Effizienzsteigerung. Wobei sie sich meist auf innerbetriebliche Prozesse beziehen und durch effizientere Abläufe Kostenersparnisse, Produktivitätssteigerung oder Qualitätsverbesserungen ermöglichen sollen (vgl. STUMMER/GÜNTHER/KÖCK 2010: 15). PLESCHAK/SABISCH (vgl. 1996: 20) kritisieren, dass Prozessinnovationen häufig gegenüber Produktinnovationen vernachlässigt werden, woraus Wettbewerbsschwäche resultieren kann. Im Zentrum sollte daher „die Neu- oder Umgestaltung durchgängiger Geschäftsprozesse des Unternehmens sowie die Anwendung neuer Verfahren bei den Kernprozessen, insbesondere die Anwendung neuer technologischer Verfahren zur Herstellung der Produkte (Verfahrensinnovationen)“ (PLESCHAK/SABISCH 1996: 21) stehen.

Weitere Gegenstände von Innovationen können **Systemeigenschaften** sein, wobei darunter einzelne Komponenten innerhalb eines Systems sowie ganze Systeme und Systemverbunde verstanden werden können (vgl. HAUSCHILDT/SALOMO 2011: 8). Diese organisatorischen Innovationen stehen meist in Zusammenhang mit Produkt- und Prozessinnovationen oder auch Unternehmensgründungen. In den Begriff Systemeigenschaften lässt sich auch die ‚*paradigm innovation*‘ einordnen. TIDD/BESSANT (vgl. 2009: 21) verstehen darunter die mentalen Modelle innerhalb eines Unternehmens, welche den strategischen Weg determinieren. **Sozialinnovationen** beziehen sich auf Veränderungen im Humanbereich eines Unternehmens und dienen der Erfüllung sozialer Ziele um die MitarbeiterInnen zu verbesserter Arbeitsleistung zu motivieren (vgl. PLESCHAK/SABISCH 1996: 22f). Ein weiterer Gegenstand von Innovation ist laut JOHNE (vgl. 1999: 165) der Markt. **Marktinnovationen** zielen auf die Verbesserung des Zielmarkt-Mix und der verbesserten Vorgehensweise zur Bedienung dieser Märkte ab. Vergleichbar ist diese Definition mit dem Verständnis von TIDD/BESSANT (2009: 21) unter „position innovation – changes in context in which the product/services are introduced“. GERYBADZE (vgl. 2004: 71) führt als möglichen Gegenstand von Innovation weiters das **Bedarfsfeld** an. Damit wird ausgedrückt in wieweit ein Unternehmen seine KundInnen in den Innovationsprozess miteinbezieht und damit in deren Wertschöpfungsbereich eindringt.

2.3.2 Intensitätsdimension

Das zweite Unterscheidungsmerkmal von Innovationen ist der Neuheitsgrad einer Innovation und damit die Beantwortung der Frage ‚Wie neu?‘. Es lassen sich hierbei zwei Haupttypen

voneinander unterscheiden: Inkrementale Innovationen und Radikale Innovationen (vgl. HAUSCHILDT/SALOMO 2011: 11ff und PLESCHAK/SABISCH 1996: 3). **Inkrementale Innovationen** werden auch als evolutionär oder adaptiv bezeichnet, da sie eher kontinuierlich auftreten und meistens Verbesserungen bestehender Produkte, Prozesse oder Verfahren auf bestehenden Märkten darstellen. Die Erweiterung in einen neuen Markt oder die Einführung neuer Technologien fallen nicht unter diesen Begriff (vgl. PERL 2007: 40f und PLESCHAK/SABISCH 1996: 3). Beispiele für inkrementale Innovationen sind neue technologische Möglichkeiten für bestehende Geräte, wie beispielsweise das Touchpad für Handys oder 3D-Fernseher (vgl. BESSANT/TIDD 2011: 22). Wie bereits im Kapitel 2.2 Innovation diskutiert, wird hier die Uneinigkeit und Ungenauigkeit der allgemeinen Definitionen von Innovation sichtbar. Demnach wird diese Form der Innovation von manch allgemeinen Definitionen eher ausgeschlossen (vgl. HAUSCHILDT/SALOMO 2011: 3f und HAUSCHILDT/GEMÜNDE 2011: 23), da sie Innovation als wesentliche bzw. merkliche Änderungen der Art definieren.

Radikale Innovationen werden hingegen auch als revolutionäre, Basis-, Pionier- oder diskontinuierliche Innovationen bezeichnet. Im Gegensatz zu inkrementalen Innovationen weisen diese einen viel höheren Neuheitsgrad auf und schaffen weitgehende Veränderungen über das Unternehmen hinaus. Diese Definition entspricht wiederum eher manch allgemeiner Definition von Innovation, was aber eben nur einen kleinen Teil aller Innovationen darstellt. Bei erfolgreicher Markteinführung bieten diese Innovationen die Chance auf eine Monopolstellung des Unternehmens, zumindest für eine gewisse Zeit, und der damit verbundenen hohen Erträge. Aus diesem Grund sind radikale Innovationen jedoch meistens auch mit einem höheren wirtschaftlichen und technischen Risiko behaftet, als inkrementale Innovationen (vgl. PLESCHAK/SABISCH 1996: 3 und STUMMER/GÜNTHER/KÖCK 2010: 19). Ein Beispiel für eine radikale Innovation stellt die Erfindung der Dampfmaschine Ende des 19. Jahrhunderts dar, womit die Voraussetzungen für die industrielle Massenfertigung geschaffen wurden (vgl. BESSANT/TIDD 2011: 22).

2.3.3 Subjektive Dimension

Das dritte Unterscheidungsmerkmal ist die subjektive Dimension, welche die Antwort auf die Frage ‚Neu für wen?‘ liefert. Wichtig ist daher nicht nur die technische Veränderung oder Verbesserung, sondern ganz wesentlich die Wahrnehmung dieser Veränderung (vgl. HAUSCHILDT/SALOMO 2011: 18). Aus diesem Grund unterscheidet HÜBNER (vgl. 2002: 10f) zwischen objektiver und subjektiver Innovation. Eine **objektive Innovation** liegt vor, wenn der Gegenstand der Innovation noch nicht existiert hat oder es dafür noch keine Anwendung gab.

Die Innovation ist somit für jede Personengruppe, unabhängig ob ProduzentIn, ExpertIn, Laie oder Kunde/Kundin neu. Da diese Möglichkeit nur einmal weltweit möglich ist, werden solche Innovationen auch als Weltneuheit bezeichnet. Ein Beispiel dafür wäre wiederum die Erfindung der Dampfmaschine. Eine **subjektive Innovation** liegt hingegen vor, wenn sie nur für bestimmte Personengruppen neu ist. Dies kann sowohl auf ProduzentInnen- als auch auf KonsumentInnen-seite der Fall sein. Aus dieser Sicht heraus, kann auch Imitation für ein einzelnes Unternehmen oder eine bestimmte Personengruppe eine Innovation darstellen, nämlich dann, wenn sie dort erstmals Anwendung findet. Ein Beispiel dafür sind soziale Systeme aus Japan, welche Unternehmungen in Westeuropa und den USA einführen und weiterentwickeln wollten.

2.3.4 Prozessuale Dimension

Die prozessuale Dimension bietet die Möglichkeit den gesamten Innovationsprozess zu betrachten und beantwortet damit die Frage ‚Wo beginnt, wo endet die Neuerung?’ (vgl. HAUSCHILDT/SALOMO 2011: 20). BROCKHOFF (vgl. 1999: 38) unterscheidet im Innovationsprozess in der hier angeführten Grafik zwischen ‚Innovation im engeren und weiteren Sinne’.

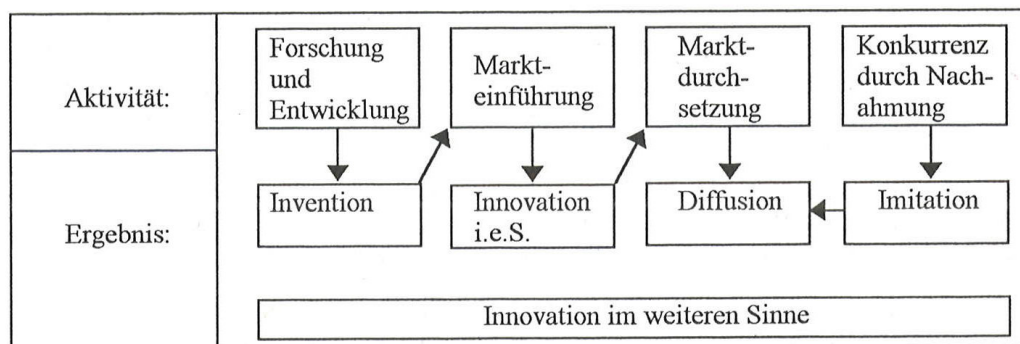


Abbildung 1: Der Innovationsprozess im weiteren Sinne
BROCKHOFF (1999: 38)

Die ‚**Innovation im engeren Sinne**’ umfasst demnach die Aktivitäten ‚Forschung und Entwicklung’ (mit der daraus entstehenden Invention) und die anschließende Markteinführung. Das entspricht einer klassischen Definition von Innovation, nämlich der wirtschaftlichen Verwertung einer Invention. Die ‚**Innovation im weiteren Sinne**’ beinhaltet zusätzlich die Aktivitäten Marktdurchsetzung, sowie die mögliche Konkurrenz durch Nachahmung und umschließt damit sowohl die Diffusion als auch die Imitation als Teilergebnisse des Innovationsprozesses (vgl. BROCKHOFF 1999: 38). Hier lässt sich die Verbindung zu den Definitionen von Innovation nach PLESCHAK/SABISCH (vgl. 1996: 1) BROCKHOFF (vgl. 1999: 37) herstellen, wonach die Durchsetzung am Markt ein wesentlicher Bestandteil ist.

Sowohl HAUSCHILDT/SALOMO (vgl. 2001: 21) als auch BROCKHOFF (vgl. 1999: 38) betonen jedoch, dass der Prozessteil ‚Innovation im weiteren Sinne‘ in der Literatur durchaus umstritten ist. HAUSCHILDT/SALOMO (2001) sehen es als wichtig an, dass ein Innovationsprojekt auch in die tägliche Routine übergeht und damit „die Zuständigkeit des Innovationsmanagement endet und die des funktional oder divisional zuständigen Managements beginnt“ (HAUSCHILDT/SALOMO 2001: 21).

2.3.5 Auslöser

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal von Innovationen ist die Frage nach dem Auslöser. Wie die nachfolgende Grafik darstellt, kann grundsätzlich zwischen den auslösenden Faktoren in der Unternehmung oder auf dem Markt unterschieden werden:

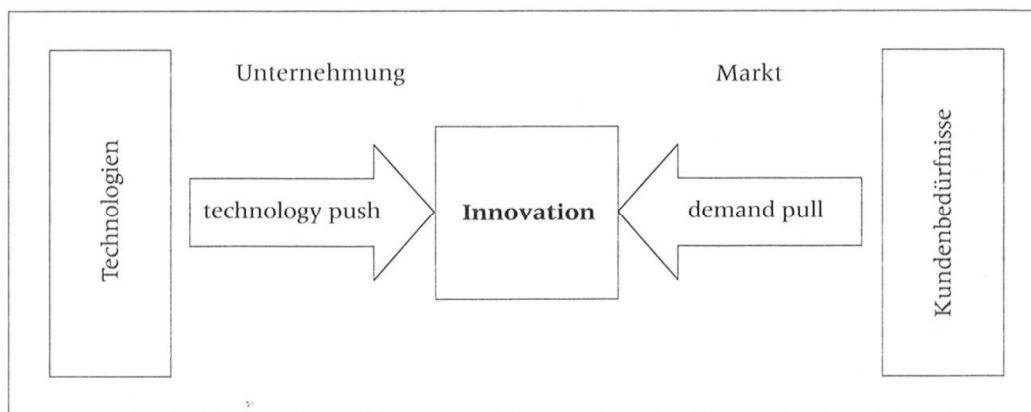


Abbildung 2: Auslöser für Innovation
PERL (2007: 42)

Auf der linken Seite ist ersichtlich, dass Technologien die Haupttreiber für Innovationen auf Unternehmensseite sind und somit den *technology push* auslösen. Anstoß für Innovationen kommt hier vor allem von unternehmensinternen oder externen Technologieentwicklungen beziehungsweise Inventionen. Sie werden als **technologieinduzierte Innovationen** bezeichnet. Auch Grundlagenforschung auf universitären Einrichtungen liefert häufig die Basis für Innovationen (vgl. PERL 2007: 41). Die unternehmensinternen Gründe für Investitionen in Forschung & Entwicklung können vielfältig sein. Meist spielt die strategische Ausrichtung eine tragende Rolle, doch auch die Erneuerung des Leistungsangebots durch Auslaufen von Produktlebenszyklen zählt zu wesentlichen Treibern für Innovationen in Unternehmen (vgl. PLESCHAK/SABISCH 1996: 13f). Die Vorteile von technologieinduzierten Innovationen liegen darin, dass meist große Innovationsschritte möglich sind und damit auch größere Ertragspotentiale. Die Nachteile liegen jedoch in den hohen Risiken, unter anderem jenes keinen passenden Markt zu finden, und in der zeitraubenden Realisation einer Invention (vgl. BROCKHOFF 1999: 44).

Auf der rechten Seite der Abbildung 2 sind die **nachfrageinduzierten Innovationen** dargestellt. Innovationen geschehen hier als Reaktion auf veränderte Marktverhältnisse, welche einen *demand pull* auslösen (vgl. PERL 2007: 41). Die marktbezogenen Gründe reichen von veränderten Ansprüchen der KundInnen bis hin zu verschärfter Wettbewerbsbedingungen und der damit notwendigen Verteidigung beziehungsweise dem Ausbau der eigenen Position am Markt (vgl. PLESCHAK/SABISCH 1996: 14). Die Vorteile von nachfrageinduzierten Innovationen liegen in dem verminderten Risiko, vor allem wenn auf bestehende Bedürfnisse von KundInnen reagiert wird, und in der Möglichkeit den Markt durch eigene Aktionen zu steuern. Außerdem bildet die meist rasche Realisierung einen wesentlichen Vorteil. Die Nachteile bilden, im Gegensatz zu technologieinduzierten Innovationen, die geringen Ertragspotentiale und kleineren Innovationsschritte (vgl. BROCKHOFF 1999: 44).

Die fünf Differenzkriterien einer Innovation zeigen die Vielfalt des Begriffs und die Unvollständigkeit sowie teils Widersprüchlichkeit der allgemeinen Definitionen. Es können auch, beispielsweise bei der subjektiven Innovation oder beim Innovationsprozess im weiteren Sinn, Überschneidungen zur Imitation gefunden werden. Die Definition und Abgrenzung dieses Begriffs wird in den folgenden Kapiteln ausführlich behandelt.

2.4 Imitation

„(...) imitation is not only more abundant than innovation, but actually a much more prevalent road to business growth and profits.“

LEVITT (1966: 63)

LEVITT (vgl. 1966: 63) stellt in seinem Artikel bereits 1966 fest, dass Imitation häufiger vorkommt als Innovation, wobei sich die meisten Unternehmen als innovativ bezeichnen. Er nennt dafür die Beispiele IBM, welche in die Computerindustrie als Imitatoren einstiegen oder auch die Hotelkette Holiday Inn, welche in die Hotelbranche als Imitatoren einstiegen.

Die folgende Auswahl an Definitionen zeigt die Bedeutungsvielfalt des Begriffs:

BIBLIOGRAPHISCHES INSTITUT GMBH (2013: [online]): „(bildungssprachlich) das Nachahmen; Nachahmung, [minderwertige] Nachahmung eines wertvolleren Materials oder Gegenstandes“

CORSTEN/GÖSSINGER/SCCHNEIDER (2006: 159): „Unter Imitation ist [...] ein Vorgang zu verstehen, bei dem ein weiterer Anwender eine Innovation in eigener Regie nachbildet. Eine Imitation ist grundsätzlich jedem gestattet, wenn sie nicht gegen bestehende Rechtsnormen verstößt.“

HURLEY/CHARTER (2005: 1): „Imitation is often thought of as a low-level, cognitively undemanding, even childish form of behavior, but recent work across a variety of sciences argues that imitation is a rare ability that is fundamentally linked to characteristically human forms of intelligence, in particular to language, culture, and the ability to understand other minds.“

SCHWARTZ (1978, zitiert nach HAUSCHILDT/SALOMO 2007: 71): „Imitationen folgen auf Innovationen, leisten wenigstens das gleiche wie Innovationen, verwenden weitgehend die gleichen Technologien (Material, Prozess) wie Innovationen. Und sind – last not least – das Resultat bewussten Handelns.“

Die Definitionen zeigen bereits, dass Imitation ein hohes Maß an Intelligenz, Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordert und als Resultat bewussten Handelns charakterisiert wird. Das erste Zitat spiegelt aber auch eine häufige Einstellung gegenüber Imitat wider: die *minderwertige* Nachahmung eines bestehenden Produktes.

Diese Einstellung, vor allem in der westlichen Gesellschaft, ist das Resultat der negativen Konnotation von Imitation mit niedriger Qualität, Produktpiraterie oder Patentverletzungen. Viel höher ist dagegen die Wertschätzung von Innovation, womit beinahe nur positive Verbindungen geschaffen werden (vgl. BOLTON 1993: 30 und SCHNAARS 1994: 1 und HAUSCHILDT/SALOMO 2007: 71 und LEE/ZHOU 2012: 3). Während Imitation im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich erst in den letzten Jahren in den Fokus der Forschung gerückt ist, stellt das Thema in den Sozial- und Naturwissenschaften bereits seit Langem einen wesentlichen Bestandteil dar und wird als notwendiger Teil einer Entwicklung angesehen. So lernen beispielsweise sowohl Menschen als auch Tiere in den ersten Lebensjahren fast ausschließlich durch Imitation (vgl. APESTEGUIA/HUCK/OECHSSLER 2007: 218 und LUO/SUN/WANG 2011: 37 und SHENKAR 2010: 21f und HURLEY/CHARTER 2005: 1 und PIAGET 1951: 2 und LINDAHL/PRAMLING SAMUELSSON 2002: 29f).

Doch auch im technischen Bereich bildet Imitation einen wichtigen Bestandteil. Ein Beispiel ist die Imitation des menschlichen Körpers für die Entwicklung intelligenter, menschlicher Roboter (humanoid robots). Die Roboter sollen möglichst genau physikalische (z.B.: Bewegung), kognitive (z.B.: Vernetzungsfähigkeit) sowie soziale (z.B.: Sprache) Funktionen des Menschen imitieren. Je präziser die Imitation ausfällt, desto eher können Roboter zur Unterstützung von Menschen eingesetzt werden, beziehungsweise eigenständig Tätigkeiten ausführen. Die richtige Deutung menschlicher Aspekte der Kommunikation und die entsprechende Reaktion darauf stehen dabei im Vordergrund der Forschung (vgl. MUMOLO/NOLICH 2007: 475f und BANDERA ET AL 2007: 519f).

Während hier proaktives Imitieren sichtbar wird, wird Imitation im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich nach wie vor eher als reaktive Strategie beschrieben. Unternehmen reagieren auf ihre Umwelt und Imitation geschieht eher aus Zugzwang der Konkurrenz als aus Teil einer umfassenden Strategie heraus (vgl. SHENKAR 2010: 137f und LIEBERMAN/ASABA 2006: 377). Imitatives Verhalten kann demnach häufig aus einem evolutionären Schutzgedanken heraus erklärt werden, vermuten APESTEGUIA/HUCK/OECHSSLER (vgl. 2007: 234). Sie halten dazu fest, dass imitatives Verhalten bevorzugt wird, wenn mit erfolgreicherer Teilnehmern/Teilnehmerinnen direkte Konkurrenz in einem Markt besteht und durch Imitation eine Schlechterstellung im Vergleich zu diesen Mitbewerbern/Mitbewerberinnen verhindert werden kann. Imitation erzeugt also einen ‚evolutionären‘ Benefit. Daraus kann gefolgert werden, dass imitatives Verhalten stark evolutionär geprägt ist, wenn um die gleichen Ressourcen gekämpft wird.

KAUFER (vgl. 1980: 160f) sieht mögliche Reaktionen auf Innovationen das Übertreffen, das Gleichziehen oder das Abstandhalten zu innovativen Unternehmen. Übertreffen kann hier als proaktiv gesehen werden, da versucht werden soll die bestehende Innovation durch verbesserte Qualität zu überholen. Als Beispiel kann hier qualitatives Wettrüsten im Militär genannt werden. Der Autor betont jedoch, dass die Reaktion auf eine Innovation in der Regel eher darin besteht mit der Konkurrenz qualitativ Gleichziehen zu wollen, was wiederum eher eine reaktive als proaktive Strategie darstellt.

LIEBERMAN/ASABA (vgl. 2006: 377) teilen die bestehende Literatur in zwei Beweggründe für Imitation ein: rivalitätsbasierte und informationsbasierte Motive. *Rivalitätsbasierte Motive*

sind unter sicheren Umweltbedingungen und geringen Informationsasymmetrien ausschlaggebend für Imitation, da hier oft eine hohe Rivalität in der Branche herrscht sowie eine hohe Risikoaversion (vor allem bezüglich dem Verlust von Marktanteilen). Dieses Motiv kann mit dem des Gleichziehens von KAUFER (vgl. 1980: 160) verglichen werden. SEMANEDI/ANDERSON (vgl. 2010: 1190) bestätigen diese Annahmen in einer Studie über das Imitationsverhalten von Consulting-Unternehmen in den USA. Dabei wurde außerdem festgestellt, dass bei relativ sicheren Umweltbedingungen und geringen Informationsasymmetrien, eher inkrementelle Innovationen imitiert werden als radikale Innovationen. Ziel ist es dabei den Eindruck zu bewahren am neuesten Stand zu sein, jedoch nicht zu extrem zu wirken in einer rivalisierenden Branche, ebenso wie zu hohes Risiko zu vermeiden. *Informationsbasierte Motive* treffen bei hoher Unsicherheit und Informationsasymmetrien zu und führen zu Imitation. Sie wird hier durchgeführt unter der Annahme, dass das innovierende Unternehmen zusätzliche Informationen haben müsse, welche dessen Aktion begründet (vgl. LIEBERMAN/ASABA 2006: 368 und RASMUSEN/YOON 2012: 375). Die Autoren betonen auch, dass beide Motive für Imitation zugleich auftreten können. So kann dasselbe Unternehmen sowohl aus dem Bedürfnis heraus imitieren den Status quo und die Wettbewerbsparität zu halten, als auch aus dem Verdacht heraus, das innovierende Unternehmen habe zusätzliche Informationen (vgl. LIEBERMAN/ASABA 2006: 376). Beide Einteilungen haben jedoch wieder gemein, dass Imitation als Reaktion auf die Umwelt, sei es Aktionen eines Mitbewerbers/einer Mitbewerberin oder Informationsasymmetrien, gesehen wird.

LEVITT (vgl. 1966: 65) betont jedoch, dass Imitation nicht nur aus Konkurrenzdruck heraus geschehen sollte, sondern als Teil einer umfassenden Wachstumsstrategie, welche ebenso gewissenhaft geplant werden sollte wie es Innovation in Unternehmen bereits erfährt. Ebenso sieht SHENKAR (vgl. 2010: 17f) die Notwendigkeit der strategischen Implementierung von Imitation, um typische Fehlschläge von Imitationen zu verhindern und Imitation stattdessen als Teil einer proaktiven Strategie, verbunden mit Innovation, einzusetzen.

2.5 Differenzkriterien einer Imitation

In der folgenden Tabelle finden sich Differenzkriterien welche zur näheren Beschreibung der Imitationsstrategie herangezogen werden können. SHENKAR (vgl. 2010: 140–157) unterscheidet im Wesentlichen die folgenden fünf Kernfragen und Themen:

Differenzierungskriterium	Kernfragen und -themen
1. Inhaltliche Dimension	Was wird imitiert? Gegenstandsbereich
2. Örtliche Dimension	Wo wird imitiert? Markt
3. Zieldimension	Wer wird imitiert? Imitationsobjekt
4. Zeitliche Dimension	Wann wird imitiert? Fast-Second, Come-from-Behind, Pioneer-Importer
5. Art	Wie wird imitiert? detail- vs. systemorientierte Imitation Imitationsstrategien

Tabelle 2: Differenzkriterien der Imitationsstrategie
Eigene Darstellung

2.5.1 Inhaltliche Dimension

Es können zahlreiche Arten von Imitationen unterschieden werden. Häufig werden lediglich illegale Formen der Imitation, meist als Produktpiraterie bezeichnet, unter dem Begriff verstanden. Im folgenden Abschnitt soll daher auf verschiedene legale Formen der Imitation nach SCHNAARS (vgl. 1994: 5–8) eingegangen werden. Der Fokus dieser Arbeit liegt auch auf diesen Formen und nicht auf illegalen Formen, welche in den Bereich der Verletzung von geistigen Eigentumsrechten, Patent- oder Markenrecht oder den Schutz von Geschmacksmustern fallen (vgl. SCHNAARS 1994: 5). Es wird dennoch kurz auf mögliche Schutzmechanismen eingegangen. Ziel dieser Arbeit ist es jedoch nicht diese im Detail zu erläutern. Stattdessen wird in weiterer Folge der Arbeit die Sinnhaftigkeit mancher Schutzrechte anhand von wissenschaftlichen Studien hinterfragt.

1. Knockoffs

Als *Knockoffs* werden legale Produkte bezeichnet, welche Markenprodukte imitieren. Sie ähneln dem Original häufig sehr stark, werden jedoch unter einem anderen Namen geführt, hier wird auch von ‚*pure imitation*‘, also reiner Imitation gesprochen. Ein bekanntes Beispiel aus diesem Bereich bilden die ersten Computer von IBM, welche nach ihrer Produkteinführung im Jahr 1981 rasch von konkurrierenden Unternehmen kopiert wurden und diese letztendlich auch mehr Marktanteile gewannen als das Pionierunternehmen (vgl. SCHNAARS 1994: 6 und LEE/ZHOU 2012: 2). Eine Marke ist demnach ein „Unternehmenskennzeichen, das Waren und Dienstleistungen unterschiedlicher Erzeuger/Anbieter voneinander unterscheidet [und] (...) ermöglicht (...) zu erkennen, aus welcher Quelle das Angebotene stammt.“ (ÖSTERREICHISCHES PATENTAMT MARKENSCHUTZ 2014a: [online]) Markenschutz kann durch die Listung im öffentlichen Markenregister eines staatlichen Patentamtes erreicht werden, dieser ist jedoch sowohl territorial (z.B.: Österreich) als auch zeitlich (in Österreich: zehn Jahre) begrenzt (vgl. ÖSTERREICHISCHES PATENTAMT MARKENSCHUTZ 2014b: [online]). Die Registrierung einer Gemeinschaftsmarke beim Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt (HABM) ermöglicht den Schutz einer Marke über das gesamte EU-Gebiet über zehn Jahre (vgl. ÖSTERREICHISCHES PATENTAMT MARKENSCHUTZ 2014c: [online]). Wird ein internationaler Schutz angestrebt, so kann über die WIPO (World Intellectual Property Organization) die Eintragung in das internationale Markenregister beantragt werden, was über das Madrider System zur Registrierung von internationalen Marken funktioniert. Die Registrierung kann dabei als Vereinfachung der Bürokratie und Bündelung der nationalen Markenanträge gesehen werden. Es besteht aber kein allgemein gültiges Recht für alle Mitgliedsstaaten des Madrider Systems, sondern es gelten die jeweils staatlichen Gesetze zur Vergabe von Markenschutz. Demnach können Marken in einzelnen Ländern abgelehnt werden oder nur eingeschränkt gültig sein. So ist beispielsweise eine ausländische Marke, welche sich über das Madrider System international registrieren lässt, in Österreich auch zehn Jahre gültig, da das nationale Recht über die Schutzdauer bestimmt (vgl. WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION 2014b: [online]).

2. Design Copies

Design Copies bilden eine breite Masse an Produkten, welche das äußere Erscheinungsbild eines bestehenden Produktes, wie Style oder Design, imitieren (vgl. SCHNAARS 1994: 7). Diese Form der Imitation kommt vor allem in der Textil- und Bekleidungsbranche sehr häufig vor. Diese schnelllebige Branche lebt davon sich den Trends innovativer DesignerInnen, bzw. sol-

chen die von öffentlich bekannten Personen verbreitet werden, anzupassen (vgl. RAUSTIALA/SPRIGMAN 2012: 20f). Zeitlich begrenzten Schutz gegen Design Copies, kann der Muster-schutz bieten, welcher die „für das Auge wahrnehmbaren Merkmale eines gewerblichen Erzeugnisses, nicht jedoch die hinter dem Produkt stehende Idee bzw. Erfindung, das Erzeugungsverfahren oder Ähnliches“ (ÖSTERREICHISCHES PATENTAMT DESIGNSCHUTZ 2014: [online]) schützt. In Österreich stützt sich dieser Schutz auf das Österreichische Musterschutzgesetz 1990, EU-weit ist eine Anmeldung als Gemeinschaftsgeschmacksmuster möglich und international ist über das Haager Musterabkommen bei der WIPO die Anmeldung eines Industrial Designs möglich. Der Schutz bietet jedoch immer nur ein zeitlich begrenztes Monopol (bei erstmaliger Registrierung: fünf Jahre) und kein Anrecht auf unbegrenzten Schutz. Wie bereits beim Markenschutz, ist auch das Haager Abkommen eher ein international vereinfachtes Verfahren als eine internationale Bestimmung, da sich auch hier die genauen Bestimmungen in den Mitgliedsländern nach den staatlichen Gesetzen richten (beispielsweise die maximale Gültigkeitsdauer) (vgl. ÖSTERREICHISCHES PATENTAMT DESIGNSCHUTZ 2014: [online] und WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION 2014a: [online]).

3. Technological Leapfrogging

Ein Unternehmen welches mit einem innovativen Produkt in einen neuen Markt einsteigt, besitzt häufig noch keine umfassende Marktkenntnis und kann daher das Produkt noch nicht perfekt anpassen. Ein Imitator kann diese Startschwierigkeiten nutzen, um mit einem besser angepassten Produkt in den Markt einzusteigen und den Pionier dadurch aus Kundensicht technologisch zu überbieten (vgl. SCHNAARS 1994: 8). Technische Schutzrechte, wie Patente, ergänzende Schutzzertifikate, Gebrauchsmuster oder Halbleiterschutz ermöglichen den Schutz von technischen Lösungen. Patente werden dabei auf Neuheit und Erfindungsgrad geprüft, wodurch sie sich von Gebrauchsmustern unterscheiden. Außerdem müssen die technischen Lösungen gewerblich anwendbar sein. Nach erfolgreicher Prüfung wird das Patent im Patentblatt veröffentlicht, ab diesem Zeitpunkt gilt auch der Patentschutz zeitlich (in Österreich: 20 Jahre) und territorial begrenzt. Auch hier ist über das Europäische Patentamt (EPA) ein Schutzrecht über 35 Mitgliedsstaaten im europäischen Raum möglich. Außerdem ist über das Patent Corporation Treaty (PCT) eine internationale Registrierung bei der WIPO möglich. Wichtig ist dabei die Priorität einzuhalten, das bedeutet die Anmeldung maximal zwölf Monate nach dem ersten Anmeldetag in Österreich durchzuführen, da ansonsten der Neuheitsgrad nicht mehr gegeben ist,

wenn das Patent bereits national veröffentlicht wurde (vgl. ÖSTERREICHISCHES PATENTAMT ERFINDUNGSSCHUTZ 2014a: [online] und ÖSTERREICHISCHES PATENTAMT ERFINDUNGSSCHUTZ 2014b: [online] und ÖSTERREICHISCHES PATENTAMT ERFINDUNGSSCHUTZ 2014c: [online]).

4. Adaptation in eine andere Branche

Der Bereich der Adaption von Produkten, oder häufig Prozessen, von einer Branche in eine andere wird in der Literatur unterschiedlich charakterisiert. HÜBNER (vgl. 2002: 10f) spricht hier von ‚*subjektiver Innovation*‘, da die Anwendung für eine Personengruppe neu ist. Auch LEVITT (vgl. 1966: 63) bezeichnet diese Form noch als Innovation, jedoch als Dehnung des üblichen Verständnisses des Begriffs. SCHNAARS (vgl. 1994: 8) hingegen ordnet die Adaption auch als eine Form der Imitation ein. MEZGER/ENKEL (vgl. 2013: 423 und S 426) sehen besonders in der Einführung radikal neuer Geschäftsmodelle Potential für Imitation aus anderen Branchen. Nachdem Geschäftsmodelle auf das jeweilige Produkt bzw. die Dienstleistung abgestimmt werden müssen, werden vor allem Teilbereiche anderer Geschäftsmodelle imitiert, wie Kundenbeziehung, Distributionskanäle oder Umsatzmodelle. Insbesondere in internetbezogenen Unternehmen sei der Cross-Industry-Ansatz häufig erfolgversprechend, da Modelle aus anderen Bereichen, diesen relativ neuen Geschäftszweig etablierte Verfahren aufzeigen können, welche in dieser Industrie noch nicht angewendet wurden.

5. Unternehmensmodelle

Durch den Vergleich und die Analyse der Wettbewerber (Benchmarking) werden zunehmend auch Prozesse und Praktiken von vermeintlich erfolgreichen Unternehmen übernommen (vgl. SCHNAARS 1994: 10). Dabei ist auch erkennbar, dass sich Unternehmen unter drei Voraussetzungen zunehmend angleichen, womit der Prozess der ‚*Isomorphie*‘ beschrieben wird. DIMAGGIO/POWELL (vgl. 1983: 150ff) sehen entweder gesetzliche Vorschriften als Grund, welche alle Unternehmen zu gleicher Handlung zwingen, oder aber Unsicherheit. Dabei werden andere Unternehmen aus der Überzeugung heraus imitiert, deren Verhalten basiere auf besserer Information. Dieses Argument deckt sich mit der Beschreibung von informationsbasierten Motiven für Imitation von LIEBERMAN/ASABA (vgl. 2006: 368), welche im Kapitel 2.4 Imitation besprochen wurden. Als dritten Grund führen sie normativen Druck an. Er entsteht hauptsächlich aus zwei Quellen: Vereinheitlichung und Spezialisierung der Bildung und gemeinsame Netzwerke mit konkurrierenden Unternehmen und daher zunehmend gemeinsame Basis an Wissen.

2.5.2 Örtliche Dimension

Die Frage danach, welches Produkt bzw. welche Industrie imitiert werden kann, ist relativ leicht mit jedes bzw. jede zu beantworten. Jedoch unterscheiden sich die unterschiedlichen Sparten nach Schwierigkeitsgrad (vgl. SHENKAR 2010: 143). Besonders der Schutz von geistigem Eigentum (vor allem durch Patente) spielt bei der Imitation von Produkten eine wesentliche Rolle. BESSEN/MEURER (vgl. 2008: 12f) halten dazu fest, dass geistige Eigentumsrechte jedoch vergleichsweise weniger mit ökonomischem Erfolg in Zusammenhang stehen, als allgemeine Eigentumsrechte (beispielsweise von Maschinen). Geistige Eigentumsrechte und ihr ökonomischer Erfolg sind weit mehr abhängig vom jeweilig gültigen Patentrecht, der Industrie, bestehenden Technologien und dem allgemeinen Stand der ökonomischen Entwicklung. Diese Einschätzung wird unterstützt durch eine Studie von MANSFIELD/SCHWARTZ/WAGNER (vgl. 1981: 907 und 913) aus dem Jahr 1981. In dieser Studie wurden die Imitationskosten und –zeit von 48 Produktinnovationen aus der Chemie-, Pharma- und Elektronik- bzw. Maschinenindustrie ermittelt. Es handelte sich nur um legale Formen der Imitation. Dabei wurde festgestellt, dass 60 % der patentierten Produkte innerhalb von vier Jahren imitiert werden konnten und somit kein allgemeiner Schutz auf die gesamte Dauer des Patents gewährleistet war. Womit auch festgehalten werden konnte, dass das innovierende Unternehmen nicht alle Gewinne aus der Innovation abschöpfen konnte, wie es bis dahin die weitgehende ökonomische Meinung in Bezug auf Patente war.

Heute wird der High-Tech-Sektor als relativ einfach zu imitieren angesehen, da die Unternehmen in dieser Industrie sich eher auf die Technologien als auf den Markt konzentrieren und durch intelligente Imitationsstrategien Bedürfnisse des Marktes besser gedeckt werden können, entweder durch günstigere oder differenzierte Produkte. Weiters gelten die Herstellung von Beleuchtungskörpern und Konsumgütern als beliebte Sektoren für Imitation. Vor allem Produkte und Dienstleistungen des täglichen Gebrauchs, wie PCs, DVD-Player oder Online-Bankingdienste, können relativ einfach imitiert werden und versprechen aufgrund des Massenmarktes mehr Differenzierungschancen und höhere Gewinnmargen (vgl. SHENKAR 2010: 140ff und BESSEN/MEURER 2008: 18).

Die Chemie- und Pharmaindustrie gelten hingegen als schwieriger zu imitieren, da hier Produkte spezifizierter und genauer definiert durch ein Patent geschützt werden können. Auch die Notwendigkeit von hohem Kapitalaufwand und neuestem Wissensstand, gepaart mit hoher Regulierung in diesen Sektoren, tragen zu Eintrittsbarrieren bei (vgl. Shenkar 2010: 141). So

belaufen sich die Kosten für ein neues Medikament von der Entwicklung bis zur Bewilligung durch die zuständigen Behörden in den USA laut einer Studie aus dem Jahr 2003 auf 403 Millionen USD. Dabei beziehen sich 70 % dieser Kosten nur auf die klinischen Studien welche für die Bewilligung notwendig sind. Ein Patent ermöglicht es den Unternehmen anschließend höhere Preise zu verlangen, um die Entwicklungskosten zu decken. Bereits zwei Jahre nach den Einstieg von generischen Medikamenten fallen die Preise jedoch auf 37 % des Originalpreises (vgl. DIMASI/HANSEN/GRABOWSKI 2003: 166 und BESSEN/MEURER 2008: 15).

2.5.3 Zieldimension

„[...] imitating the usual suspects – the large, the visible, the successful players – is not always a good idea.“ (SHENKAR 2010: 146) Wie SHENKAR in diesem Zitat deutlich macht, sind die wirklich erfolgreichen Imitationen oft nicht jene, die auf den Innovationen von großen, bekannten Unternehmen beruhen. Erfolgreiche Produkte oder Prozesse sind in diesen Unternehmen meist stark mit internen Strukturen, der Unternehmenskultur und impliziten Wissen verbunden, was eine eindeutige Identifikation der Stärken schwer erkennbar und auch übertragbar macht. Daher ist Kreativität in der Suche nach möglichen Imitationsobjekten gefragt und es sollte eher versucht werden die kleinen, fehlerhaften und ums Überleben kämpfenden Ideen bzw. Unternehmen zu finden (vgl. SHENKAR 2010: 147). Auch SCHNAARS (vgl. 1994: 228) erörtert, dass vor allem kleine Pionierunternehmen von größeren Unternehmen, welche diese imitieren, überrollt werden können. Denn kleinere Unternehmen sehen sich bei Erfolg häufig mit dem Problem des zu schnellen Wachstums konfrontiert, um die steigende Nachfrage zu decken. Größere Unternehmen können aufgrund von degressiven Kostenvorteilen hingegen besser und schneller eine höhere Nachfrage decken.

Doch auch die interne Imitation, also beispielsweise die Imitation von Prozessen einer anderen Betriebsstätte innerhalb eines Unternehmens, ist eine sinnvolle Option. CHEW/BRESNAHAN/CLARK (vgl. 1990: 129 und 159f) stellen, bei Einsatz gleicher Technologie und vergleichbarer Betriebsgröße, Produktivitätsunterschiede von 2:1 zwischen zwei Betriebsstätten fest. Dabei betonen sie, dass ein großer Anteil dieser Performanceunterschiede durch verbesserte Netzwerkkommunikation und transferbare Managementtechniken ausgeglichen werden könnte. Interne Imitation gestaltet sich meist einfacher aufgrund von Informationszugang, dem Wegfall von legalen Barrieren und dem Wissen über den Kontext in welchen das Produkt oder der Prozess eingebettet ist (vgl. SHENKAR 2010: 148). Für den Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens spielen jedoch ein nachvollziehbares Messsystem für die Performance und der

damit verbundenen Entlohnung, eine unterstützende Personalpolitik sowie eine Unternehmenskultur, welche den Wissensaustausch honoriert und forciert, eine wesentliche Rolle (vgl. CHEW/BRESNAHAN/CLARK 1990: 160).

2.5.4 Zeitliche Dimension

Die Wahl des richtigen Zeitpunkts für eine Imitation ist von den Fähigkeiten im Unternehmen abhängig, wodurch die Prüfung dieser eine Voraussetzung für die Wahl der richtigen Strategie darstellt (vgl. SHENKAR 2010: 149). In weiterer Folge werden drei Strategien vorgestellt und anhand der Ergebnisse unterschiedlicher Studien diskutiert.

- **„The Fast Second“** (Shenkar 2010: 149)

Wie der Name beschreibt, wird bei dieser Strategie versucht den Markt gleich schnell oder nur durch kurze Zeitdifferenz zu bedienen. LEVITT beschreibt die Notwendigkeit von Geschwindigkeit folgendermaßen: „One wants to catch up quickly with the successful innovator but, more particularly, to do so faster than other would-be imitators who are also working against the clock.“ (LEVITT 1966: 64) Ziel dabei ist einen großen Marktanteil zu gewinnen, bevor das Pionierunternehmen durch Eintrittsbarrieren ein, zumindest zeitweiliges, Monopol aufbauen kann (vgl. ETHIRAJ/ZHU 2008: 801). Es wird hier vom Grundmodell rivalisierender Innovation ausgegangen. KAUFER (vgl. 1980: 162f) stellt dazu fest, dass die Entwicklungszeit von InnovatorIn und ImitatorIn entscheidenden Einfluss auf potentielle Marktanteile haben. Je kürzer diese jeweils ausfallen, desto größer ist die Möglichkeit Anteile zu verteidigen beziehungsweise zu erringen. Fast-Second Movers warten daher nicht bis sich ein Design durchgesetzt hat und ein Massenmarkt entsteht sondern wirken proaktiv an der Transformation eines Nischenmarktes zu einem Massenmarkt mit (vgl. MARKIDES/GEROSKI 2005: 14f). Die Gefahr, welche mit dieser Strategie verbunden ist, ist jedoch die Unsicherheit, welche in frühen Phasen einer Produkteinführung besonders hoch ist. Der/die ImitatorIn sieht sich damit mit den gleichen Unsicherheiten des Marktes konfrontiert, wie der/die InnovatorIn, was die Risiken eines solchen Projektes erhöht (vgl. ETHIRAJ/ZHU 2008: 801).

Die Sinnhaftigkeit eines schnellen Markteintrittes, vor allem in Industrien die sich neu entwickeln, wird auch durch ein Modell von BRAGUINSKY/GABDRAKHMANOV/OHYAMA (vgl. 2007: 729f und 744f) bestätigt. Durch die Untersuchung vom Zeitpunkt der Patentanmeldungen während der jeweiligen Industrielbenszyklen kamen die Autoren zu den folgenden Erkenntnissen. Während der Anfangsphase einer neuen Industrie investieren Unternehmen vor allem in Forschung & Entwicklung und haben wenig Anreiz bzw. finanzielle Möglichkeiten auch in

legale Eintrittsbarrieren, wie Patentanmeldungen, zu investieren und damit ihre Marktmacht auszubauen. Aus diesem Grund ist es für ImitatorInnen im Anfangsstadium einfacher Informationen zu erhalten und diese zu nutzen. Im weiteren Verlauf führen jedoch der Preisverfall und das verringerte Marktpotential dazu, dass Pionierunternehmen ihre finanziellen Ressourcen auf den Ausbau der Marktmacht verlagern. Damit werden Eintrittsbarrieren für weitere imitierende Unternehmen geschaffen und jene ImitatorInnen welche am wenigsten effizient wirtschaften, verlassen den Markt.

Eine Studie von LEE ET AL. (vgl. 2000: 27) beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen dem Zeitpunkt der Einführung einer Innovation und Imitationen am Markt und deren Auswirkungen auf Aktienrenditen.¹ Die Ergebnisse der Studie belegen, dass First-Movers (InnovatorInnen) und Second-Movers (erste ImitatorInnen) die höhere Renditesteigerungen (2,11 %) erwirtschaften können als spätere ImitatorInnen. Im Rahmen dieser Studie wurde weiters belegt, dass sich die die erwirtschafteten Renditeerhöhungen von InnovatorInnen durch Imitationen neutralisieren bzw. sogar negative Auswirkungen auf die Rendite von Aktien der innovierenden Unternehmen haben (Nettoverlust von -0,10 %). Anders als in ihrer Hypothese angenommen, wird dieser jedoch nicht vorrangig durch Fast-Second-Movers ausgelöst (-0,96 %), sondern vor allem durch spätere ImitatorInnen verstärkt (-1,31 %) (vgl. LEE ET AL. 2000: 27).

Bei dieser Strategie sind hoch ausgeprägte Imitationskompetenzen, vor allem die richtige Interpretation von vorhandenen Informationen, Reverse-Engineering und die weiterführende Implementierung und Nutzung im eigenen Unternehmen, von hoher Bedeutung (vgl. SHENKAR 2010: 151).

- **„The Come from Behind“** (SHENKAR 2010: 152)

Ein späterer Markteinstieg kann exogene Gründe haben, wie legale Eintrittsbarrieren, Regulierungen oder technische Probleme. Es kann jedoch auch eine strategische Entscheidung des Unternehmens darstellen, um die Annahme der KundInnen, vor allem bei neuen Produkten, zuvor zu analysieren (vgl. SHENKAR 2010: 152). SCHNAARS (vgl. 1994: 220 und 233) übt in diesem Zusammenhang Kritik an der „Fast Second“-Strategie. Er hält fest, belegt durch seine Studie

¹ Die Auswirkungen auf die Aktien wurden anhand der kumulativen abnormalen Renditen (CARs) gemessen. Untersuchungsobjekte waren innovative Produkteinführungen und deren Imitate in den Bereichen „long distance telecommunications“ (Telekommunikationsindustrie), „personal computer“ (Computerindustrie) und „brewing industry“ (Brauindustrie) im Zeitraum 1975 bis 1990 in den USA (vgl. LEE ET AL. 2000: 25f).

über 28 Imitationsunternehmen, dass die schnelle Reaktion auf den Markteintritt eines Pionierunternehmens alleine keine Erfolgsgarantie darstellt. Es gehe vielmehr darum zu erkennen wie sich der Markt und die KundInnenbedürfnisse verhalten und welche Möglichkeiten sich damit für ein imitierendes Unternehmen bieten. Er resultiert daher: „Successfull followers should enter quickly after the market has formed, not neccessarily quickly after the first pioneer has entered.“ (SCHNAARS 1994: 233) Aus diesen Erkenntnissen können Verbesserungen in der Produktqualität oder der Handhabung des Produkts vorgenommen werden. Außerdem können, durch bessere Markteinschätzung und Herstellungsverfahren, günstigere Preise angeboten und somit bestehende Unternehmen am Markt unterboten werden. Nichtsdestotrotz ist diese Strategie mit dem hohen Risiko der KundInnenbindung zu bestehenden Produkten und Marken verbunden. Damit ist hier vor allem die Fähigkeit der Kontextualisierung notwendig. Es sollte möglichst genau geklärt werden, weshalb und zu welchen bestehenden Produkten eine Bindung bei KundInnen besteht, um richtige Schlüsse für die eigene Vorgehensweise zu ziehen (vgl. SHENKAR 2010: 152ff).

LIEBERMAN/ASABA (vgl. 2006: 372) sprechen späteren ImitatorInnen hingegen weniger rationale Gründe für Imitation zu. Sie verweisen unter anderem auf DIMAGGIO/POWELL (vgl. 1983: 150ff), welche die Imitation von Unternehmensmodellen unter anderem auf die Annahme von Unternehmen zurückführen, andere hätten überlegene Information. Aus diesem Gesichtspunkt heraus, argumentieren LIEBERMAN/ASABA (2006), sind rationale Handlungen eher Fast-Second-Movers zuzuordnen. Spätere ImitatorInnen agieren eher aus symbolischer als strategischer Funktion heraus und sind nicht so sehr darum bemüht Signale und Informationen vom Markt rasch zu deuten, sie wollen durch die Imitation von erfolgreichen Unternehmen eher ihre Legitimität stärken. Diese Feststellungen widersprechen jedoch den eben dargestellten, strategischen Gründen für spätere Imitation.

Bestätigt werden hingegen die Annahmen über strategisch begründete spätere Imitation unter anderem durch eine Studie von ETHIRAJ/ZHU (2008) über die Auswirkung des Markteintritts eines Imitationsproduktes in der Pharmaindustrie auf die Performance des Unternehmens. Nach ihren Erkenntnissen bildet die Basis für die Entscheidung eines Markteintritts das Ausmaß und die Qualität der verfügbaren Information über das Innovationsprodukt. Außerdem betonen sie, dass ‚*absorptive capacity*‘ (ETHIRAJ/ZHU 2008: 813) notwendig ist, also die Fähigkeit notwendige Informationen aus dem Markt zu akquirieren und daraus die notwendigen Ressourcen im Unternehmen zu kombinieren. Eine weitere Erkenntnis aus dieser Studie ist, dass

imitierende Unternehmen bei vertikaler Differenzierung (über Preis oder Qualität des Imitatproduktes) höhere Erfolge im Vergleich zu innovativen Produkten erzielen können, als bei horizontaler Differenzierung (unterschiedliche oder zusätzliche Produktattribute) (vgl. ETHIRAJ/ZHU 2008: 812f). Einschränkend zu dieser Erkenntnis kann jedoch angeführt werden, dass es sich in der Studie wie bereits erwähnt um Unternehmen aus der pharmazeutischen Industrie handelt und KundInnen bei Medikamenten wohl generell einen hohen Wert auf Qualität legen.

- „**The Pioneer Importer**“ (SHENKAR 2010: 155)

Die dritte Strategie beschreibt die Möglichkeit der Übertragung auf eine andere Industrie oder ein anderes Land. Es werden dabei Asymmetrien über Industrien ausgenützt bzw. die Bedienung eines neuen Marktes in welchen das innovierende Unternehmen (noch) nicht eingetreten ist. Zeit spielt hier eine nachrangige Rolle, solange sich kein Konkurrenzunternehmen am Markt befindet. Wichtiger ist in diesem Zusammenhang eine genaue Kenntnis über die jeweiligen Marktverhältnisse bzw. Industrien. Denn wird der Erfolg eines Produkts bzw. einer Dienstleistung auf die falschen Faktoren bezogen, wird die weitere Strategieentwicklung auf fehlerhaften Rückschlüssen aufgebaut. Während dies bei einer Einführung am selben Markt bzw. derselben Industrie auch passieren kann, sind hier immer zwei Industrien/Märkte zu beachten, welche sich möglicherweise stark unterscheiden und damit viel Fehlerpotential in der Analyse beinhalten (vgl. SHENKAR 2010: 155ff). Diese Strategie ist stark verbunden mit der Imitation von Geschäftsmodellen bzw. der Übertragung von Prozessen und Vorgehensweisen auf eine andere Industrie (Cross-Industry-Ansatz).²

2.5.5 Art

Die Entscheidung über die Art und Weise wie imitiert werden soll, steht am Anfang des strategischen Prozesses, da es in weiterer Folge die Verteilung der Ressourcen und den Aufbau der notwendigen Kompetenzen im Unternehmen beeinflusst. Bei detailorientierter Imitation eines Produkts wird Reverse-Engineering eine größere Rolle spielen. Wird hingegen versucht ein System zu imitieren, wird es wichtiger sein die Kontextbedingungen genau zu erforschen, um die Erfolgsfaktoren richtig zuzuordnen zu können (vgl. SHENKAR 2010: 157f).

² Siehe dazu Kapitel 2.3.1 Inhaltliche Dimension, S. 21.

Unter Art kann auch die Form der Imitationsstrategie gesehen werden. SCHNAARS (vgl. 1994: 211) unterscheidet dabei die folgenden drei Strategien:

1. Niedrigere Preise

Niedrigere Preise können laut SCHNAARS (vgl. 1994: 211ff) erreicht werden, indem entweder ein Duplikat eines bestehenden Produktes zu einem günstigeren Preis oder ein Imitat mit weniger Produktattributen zu einem weit tieferen Preis angeboten wird als das Original. Imitate fallen hier meist in die Kategorie ‚*Knockoff*‘, da sie noch keine Weiterentwicklung des Produktes beinhalten.³ Niedrigere Preise werden meist durch einen Mix der folgenden Praktiken erreicht:

- *Niedrigere Preise durch niedrigere Kosten:* ImitatorInnen versuchen sowohl von der Forschung & Entwicklung etablierter Produkte zu profitieren, als auch von dem bestehenden positiven Image des Produkts. Dadurch können Einsparungen in F&E und Werbung generiert werden. Die Einsparungen können aber auch dazu genutzt werden Werbung und Positionierung des Produktes zu verstärken. Je höher jedoch die Schutzmaßnahmen des Pionierunternehmens ausfallen, desto geringer sind die Einsparungen. In diesem Fall muss versucht werden die Produktionskosten weiter zu senken oder die Markterschließungskosten zu minimieren (vgl. MARKGRAF 2014: [online] und SCHNAARS 1994: 28ff und 212f). In Emerging Economies kommt der Vorteil der niedrigen Lohn- und Lohnnebenkosten hinzu, welche in anderen Ländern, wie beispielsweise Österreich, einen hohen Anteil an den Gesamtkosten nehmen (vgl. GLOBAL WAGE REPORT 2012/13: 10f [online]). Nähere Erläuterungen folgen im Kapitel 4.1.1 Konditionen für das Wachstum von EECs.
- *Richtiges Timing zum Einstieg in den Massenmarkt:* Unterschiedliche Autoren betonen, dass das richtige Timing beim Markteinstieg ein wesentliches Erfolgsmerkmal für diese Imitationsstrategie darstellt, wie im Kapitel 2.5.4 Zeitliche Dimension bereits ausgeführt (vgl. Shenkar 2010: 148 und Schnaars 1994: 213). Luo/Sun/Wang (vgl. 2011: 40) sehen ‚speed‘ auch als einen Wettbewerbsvorteil von erfolgreichen Emerging Economy Copycats. Auf weitere Vorteile wird im Kapitel 4.1.3 Wettbewerbsvorteile, Imitation & Innovation bei EECs eingegangen. Preisgerichtete Imitationsformen sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie den Markteinstieg am Beginn der Bedienung des Massenmarktes schaffen. Sobald das

³ Siehe dazu 2.5.1 Inhaltliche Dimension, S. 18.

Pionierunternehmen in den Massenmarkt einsteigen möchte, um mehr KundInnen zu bedienen, trifft es auf preissensiblere Personengruppen. Diese sind häufig nicht gewillt oder fähig den hohen Preis des Originalproduktes zu zahlen, wodurch sich ein großes Marktpotential für ein günstigeres Imitatprodukt bietet (vgl. Schnaars 1994: 213).

- *Standardisiertes Produkt*: Preisgerichtete Imitation kann nur erfolgreich sein, wenn sich ein dominantes Design etabliert hat und das Pionierunternehmen von Produkt- zu Prozessinnovation übergeht. In diesem Fall profitieren imitierende Unternehmen auch von der zunehmenden Modularität von Produkten, denn je einfacher und homogener einzelne Module und Funktionen werden, desto schneller können diese imitiert werden. Modularität ist damit positiv verbunden mit der Geschwindigkeit der Imitation von Produktdesigns und negativ verbunden mit der Nachhaltigkeit von Vorteilen der Produktperformance eines Unternehmens (vgl. PIL/COHEN 2006: 996f und 999 und SCHNAARS 1994: 214).

2. Verbessertes Produkt

Ein verbessertes Produkt kann mit der Definition von KAUFER (vgl. 1980: 160) verglichen werden, der diese Form als ‚Überrunden‘ des Pionierunternehmens bezeichnet. Hier versucht das imitierende Unternehmen nicht durch niedrigere Preise sondern durch verbesserte oder zusätzliche Produktattribute zu punkten. Besonders häufig wird hier *technological leapfrogging* dafür verwendet, beziehungsweise in weiterer Folge *creative adaptation* oder *innovative Imitation*. Ein wesentlicher Unterschied zu ‚*Knockoffs*‘ besteht darin, dass hier eigene Forschung und Entwicklung notwendig ist und parallel zum Pionierunternehmen durchgeführt wird (vgl. SCHNAARS 1994: 218 und siehe dazu Kapitel 2.3.1 Inhaltliche Dimension, S. 9ff). LEE/ZHOU (vgl. 2012: 1) grenzen jedoch diese Form der Imitation von Innovation ab, indem sie inkrementale Innovationen als Verbesserungen des eigenen Produktes sehen, wohingegen ImitatorInnen fremde Produkte/Dienstleistungen verbessern. Dass diese Abgrenzung jedoch nicht immer so dargestellt und wahrgenommen wird, zeigen Fallbeispiele bekannter, als innovativ geltende, Unternehmen (z.B.: Apple – Maus, GE – CAT-Scanner, Southwest Airlines – IT-Infrastruktur), welche sich sehr wohl betriebsfremder Produkte/Prozesse bedienten, diese verbesserten und damit erfolgreicher waren als die Pioniere (vgl. SHENKAR 2010: 70 und 103 und SCHNAARS 1994: 63ff).

SCHNAARS (vgl. 1994: 7) bezeichnet ‚*creative adaptations*‘ als jene Form der Imitation die am meisten Innovation beinhaltet. Dabei werden bestehende Produkte oder Prozesse entweder

verbessert oder auf einem neuen Gebiet zur Anwendung gebracht. LEVITT (vgl. 1966: 64f) umschreibt diese Form der Imitation als ‚*innovative imitation*‘. Er hält fest, dass Innovation einen wichtigen Teil eines Unternehmens abbildet, jedoch nicht die gesamte Realität darstellt. Denn kein Unternehmen könnte es sich leisten in einem Industriezweig immer in allen Bereichen das Erste zu sein. Es ist ebenso wichtig ein System zu schaffen um Pioniere in einem wichtigen Wirtschaftsfeld zu folgen und somit strategisch geplante Imitation zu betreiben. Hier kann wiederum eine Parallele zu der prozessualen Sicht von Innovation gesehen werden, indem Imitation einen Teil der ‚Innovation im weiteren Sinne‘ darstellt und damit einen Teilbereich davon bildet (vgl. BROCKHOFF 1999: 38). SHENKAR folgt dieser Sichtweise und bezeichnet Unternehmen welche sowohl Innovation als auch strategisch geplante Imitation betreiben als ‚*innovators*‘. Er hält dabei folgendes fest: „Imovators understand that imitation is not contradictory to, but rather supportive of, innovation.“ (SHENKAR 2010: 15) In der Entwicklung der sogenannten Emerging Economy Copycats spielt diese Form der Imitation eine wesentliche Rolle, wie im vierten Kapitel umfassend dargestellt wird.

3. Marktmacht

Marktmacht ist ebenso eine effektive Strategie um mit Imitation erfolgreich zu sein oder aber sie auch abzuwehren. Große und bekannte Unternehmen und Marken bzw. Marktführer können breite Ressourcen aktivieren, um entweder auf ihre Imitation aufmerksam zu machen oder aber um kleinere, weniger bekannte Imitationen zu stoppen. Sie können vor allem auf die drei Stärken Marketing, Distributionskanäle und finanzielle Ressourcen zurückgreifen und daraus Wettbewerbsvorteile generieren (vgl. SCHNAARS 1994: 221ff). Aus diesen Gründen ist es, vor allem für kleinere und mittlere Unternehmen, auch nicht ratsam etablierte Produkte von großen Unternehmen als Imitationsobjekt zu betrachten, da diese auf weit größere Ressourcen zurückgreifen können, welche auch meist in komplexen Firmenkultur integriert sind und daher schwer zu durchblicken (vgl. SHENKAR 2010: 146f).

Die Ausführungen in diesem Kapitel machen deutlich, dass erfolgreiche Imitation von vielen unterschiedlichen Faktoren abhängt und eine strategische Planung daher sinnvoll ist. Im nächsten Kapitel werden die Vorteile von Innovationsführerschaft und First Movers sowie das Bestreben nach Innovationführerschaft in Industrieländern erörtert. Danach wird auf die Vorteile einer Imitationsstrategie eingegangen und der Aufstieg der Emerging Economies im internationalen Wettbewerb beschrieben, welche trotz anhaltender Kritik an Imitation große Wachstumsraten erwirtschaften.

3 Innovation, Imitation & wirtschaftliche Entwicklung

Im folgenden Abschnitt wird ein Aufriss der wirtschaftlichen Entwicklung in Developed und Developing Economies unter dem Blickpunkt von Innovation und Imitation durchgeführt. Dafür wird zuerst das Bestreben von Developed Economies (insbesondere EU) nach Innovationsführerschaft erörtert und welche Vorteile in dieser Strategie liegen. Das darauffolgende Kapitel beleuchtet die Vorteile einer Imitationsstrategie, um anschließend auf die wirtschaftliche Entwicklung und das Aufstreben von Emerging Economies einzugehen, deren Unternehmen häufig eine Imitationsstrategie verfolgen.

3.1 Innovation als Wachstumsgarant in Developed Economies

“Innovation, broadly defined, is a key driver of growth performance and of economic growth.”
(OECD 2014: [online])

Wie aus diesem Zitat ersichtlich, sehen Industriestaaten Innovation als Motor für Wachstum und Fortschritt (vgl. EZELL 2011: 83). In diesem Zusammenhang veröffentlichte auch US-Präsident Obama am 21. September 2009 die ‚Strategy for American Innovation‘, deren Ziel es ist durch strategische Investitionen des Staates Innovation zu fördern und so anhaltendes Wachstum und Jobs zu sichern (vgl. FARRELL/KALIL 2010: 41). Doch auch auf österreichischer Ebene gibt es den Aufruf zu stetiger Innovation und damit Verbesserung der Wirtschaftsleistung, beispielsweise von der Wirtschaftskammer Österreich, welche Innovationspolitik als „Basis für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen“ (WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH 2013: [online]) sieht. Die österreichische Bundesregierung reagierte mit der 2011 veröffentlichten FTI-Strategie des Bundes (Forschungs-, Technologie- und Innovationsstrategie) auf die Veröffentlichung der Europa 2020 Strategie, die europäische Wachstumsstrategie, herausgegeben von der Europäischen Kommission im Oktober 2010, zur Stärkung der europäischen Innovationsperformance, Beschäftigung und des europäischen Wachstums (Vgl. FTI-STRATEGIE 2011: 5f [online]).

Ein weiterer Auslöser für die FTI-Strategie gab die Reihung Österreichs im sogenannten Innovation Union Scoreboard, ebenfalls herausgegeben von der Europäischen Kommission, wonach Österreich ein Land der ‚Innovation Followers‘ ist. Ziel der FTI-Strategie ist es bis

2020 in die Länder der ‚*Innovation Leaders*‘ zu kommen (Vgl. FTI-STRATEGIE 2011: 12 [online]).

Die nachfolgende Grafik zeigt im Detail die Innovationsperformance der EU27 Staaten im aktuellen Bericht des INNOVATION UNION SCOREBOARD (2014: 5 [online]):

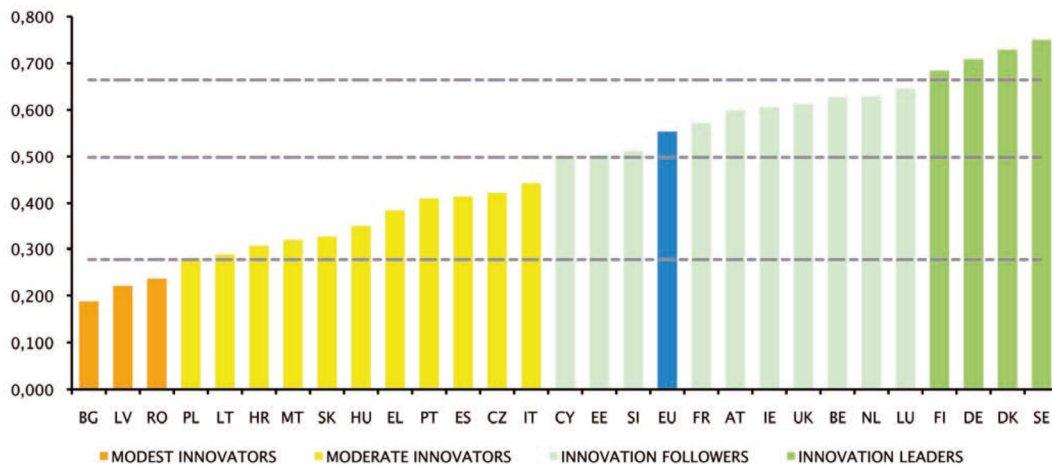


Abbildung 3: Innovationsperformance der EU-Mitgliedsstaaten 2011/12
INNOVATION UNION SCOREBOARD (2014: 5 [online])

Der jährliche Bericht der europäischen Kommission beurteilt die Innovationsperformance in drei Hauptindikatoren (Enablers, Firm Activities, Output), welche in acht Innovationsdimensionen eingeteilt und durch 25 Indikatoren gemessen werden.⁴ Der Bericht bietet eine vergleichende Einschätzung der Forschungs- und Innovationsperformance der EU-Mitgliedsstaaten. Er dient der Beurteilung der relativen Schwächen und Stärken der Forschungs- und Innovationssysteme der EU-Staaten und soll notwendige Aktionsfelder aufzeigen um die Innovationsperformance zu verbessern (vgl. INNOVATION UNION SCOREBOARD 2014: 8 [online]).

Wie in der Abbildung ersichtlich, bilden die erste Gruppe die *Innovation Leaders*, welche weit über (mind. 20 %) dem EU-Durchschnitt liegen. Im Jahr 2014 waren das Schweden gefolgt von Dänemark, Deutschland und Finnland. Die zweite Gruppe, in welche auch Österreich fällt, ist jene der *Innovation Followers*. Das bedeutet, dass diese Länder einen Wert um den EU-Durchschnitt aufweisen (weniger als 20 % darüber oder mind. 90 % des EU-Durchschnitts). Wie in der Abbildung ersichtlich bildet dieser Teil mit zehn Ländern die zweitgrößte Gruppe.

⁴ Für den Bericht Innovation Union Scoreboard 2014 wurden für elf Indikatoren EUROSTAT-Daten aus dem Jahr 2012 verwendet, für vier Indikatoren Daten aus dem Jahr 2011, für neun Indikatoren Daten aus 2010 und für einen Indikatoren waren lediglich Daten aus dem Jahr 2009 verfügbar. Die genaue Auflistung ist im INNOVATION UNION SCOREBOARD 2014 (2014: 10 [online]) ersichtlich.

Die dritte Gruppe wird als *Moderate Innovators* bezeichnet, was bedeutet dass diese Länder 50-90 % des EU-Durchschnitts an Innovationsperformance erreichen. Mit elf Ländern bildet dieser Teil auch den größten Bereich der Einteilung. Die *Modest Innovators* bilden das Schlusslicht in der Einteilung nach Innovationsperformance in der EU. Diese drei Länder weisen weniger als 50 % des EU-Durchschnitts an Innovationsperformance auf (vgl. INNOVATION UNION SCOREBOARD 2014: 11 [online]).

Dieser Aufruf nach Innovation und das Streben der einzelnen Staaten in die Kategorie der Innovation Leaders zu kommen, bestimmt in weiterer Folge, durch Instrumentarien wie die FTI-Strategie in Österreich, die wirtschaftliche Entwicklung dieser Länder. Doch welche Vorteile werden in Innovation – und im speziellen in Innovationsführerschaft gesehen? Dieser Frage geht das nächste Kapitel nach.

3.2 Innovationsführerschaft und First-Mover Advantages

„Die Strategie, als Innovationsführer am Markt aufzutreten, ist eine Variante der Timing-Strategie für Innovationen. Der Innovationsführer versucht durch seine technologische Kompetenz, ein zeitlich befristetes Monopol aufzubauen und Markteintrittsbarrieren, z.B. durch Schutz der entwickelten Technologie durch gewerbliche Schutzrechte, zu schaffen.“ (MÖHRLE/SPECHT 2014: [online])

Als Begründung für die Wahl dieser Strategie werden meist First-Mover Advantages als Argument angeführt. Dabei können diese wie folgt definiert werden: „A first-mover advantage can be simply defined as a firm’s ability to be better off than its competitors as a result of being first to the market in a new product category.“ (SUAREZ/LANZOLLA 2005: 122)

LIEBERMAN/MONTGOMERY (vgl. 1988: 42ff) definierten 1988 drei Quellen für First-Mover Advantages: Technologieführerschaft, Kontrolle über seltene Ressourcen oder Kosten welche für KundInnenwechsel aufgewendet werden müssen. *Technologieführerschaft* kann aus zwei Strategien entstehen, entweder der Lernkurve, die besagt dass die Kosten pro Stück mit kumulativem Output sinken aufgrund der steigenden Lernkurve und der damit verbundenen stetigen technologischer Verbesserung des Prozesses. Zum anderen dienen Schutzrechte, wie beispielsweise Patente, der Verzögerung des Markteintritts von MitbewerberInnen. *Kontrolle über seltene Ressourcen* basiert vorrangig auf dem Zugang zu verbesserter Information und erstreckt

sich von Quellen an natürlichen Ressourcen über günstigere Vertriebswege oder Produktionsstätten. Es wird aber auch die Einnahme von geografischem oder produktbezogenem Platz darunter verstanden. Das bedeutet, dass First-Mover in einer Industrie, in der nur eine begrenzte Anzahl an profitablen Unternehmen möglich ist, eine große KundInnenbasis aufbaut und für KundInnen sichtbar, beispielsweise in strategisch wichtigen Regalplätzen in Supermärkten, vertreten ist. *Kosten welche für KundInnenwechsel* aufgewendet werden müssen sind jene Kosten, die KundInnen entstehen welche sich für ein Produkt von einem neuen Anbieter/einer neuen Anbieterin entscheiden. Darunter fallen beispielsweise sowohl die Kosten als auch die Zeit um sich an das neue Produkt anzupassen, etwa durch Training von MitarbeiterInnen oder die Einführung neuer Softwareprogramme. Diese Kosten steigen unter Unsicherheit der KundInnen über die Qualität von Alternativprodukten an, was die Markentreue verstärkt und einen Vorteil für First-Mover gibt.

SUAREZ/LANZOLLA (vgl. 2005: 121f) kritisieren, dass First-Mover Advantages in vielen Managementkonzepten als gegeben hingenommen werden und nicht die wesentlichen Umweltfaktoren betrachtet werden. Sie stellen klar, dass unter den Umweltbedingungen von der Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung und der Geschwindigkeit der Marktentwicklung unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen in Unternehmen notwendig sind, um First-Mover Advantages zu verwirklichen. Sie unterscheiden in diesem Zusammenhang auch zwischen kurz- und langfristigen First-Mover Advantages.

PRAHALAD/MASHELKAR (2010: 133) fassen zum Thema Innovation zusammen: “[...] traditional innovation is heading for obsolescence – because parameters have completely changed – and it will take unsuspecting organizations with it.” Die wirtschaftliche Entwicklung in Emerging Economies und das Aufstreben von Emerging Economy Copycats unterstreichen diese Aussage. Im folgenden Abschnitt werden daher zuerst die Vorteile von Imitation dargestellt und anschließend der Aufschwung von Emerging Economies anhand einiger wirtschaftlicher Daten dargestellt.

3.3 Imitationsstrategie und Second-/Late-Mover Advantages

Da im Kapitel 2.5 Differenzkriterien einer Imitation bereits einige Vorteile von Imitationen ausführlich diskutiert wurden, werden diese hier noch einmal kurz zusammengefasst und um weitere Argumente ergänzt.

Klare Vorteile der Imitationsstrategie liegen in der Risiko- sowie Kostenminimierung. Durch die Imitation eines bestehenden Produktes entstehen geringere Kosten, da die teure Entwicklungszeit nicht benötigt wird bzw. Fehlinvestitionen der Pioniere nicht getätigt werden müssen. Ebenso ist es bei Imitation, je nachdem welche zeitliche Variante gewählt wird, vorteilhaft, dass die Akzeptanz des Pionierproduktes am Markt abgewartet werden kann und somit das tatsächliche Marktpotential besser eingeschätzt werden kann (vgl. SANDS 1979: 46 und SCHNAARS 1994: 23ff und LEE/ZHOU 2012: 3). LIEBERMAN/MONTGOMERY (vgl. 1998: 1113) räumen ein, dass Late-Movers durch überlegene Fähigkeiten auch First-Mover-Advantages ausgleichen können. Vor allem wenn sie Ressourcen und Fähigkeiten von Pionieren und deren Erfahrungen in der Marktpositionierung nachvollziehen können. Verbinden sie diese anschließend mit den eigenen Fähigkeiten, oft vor allem im Bereich Marketing und Fertigung, können sie innovativen Unternehmen überlegen werden. Bestätigt werden diese Aussagen durch die Studie von LEE ET AL. (vgl. 2000: 27), wonach ImitatorInnen die Erhöhung der Aktienrendite von innovierende Unternehmen durch ihrem Markteintritt negativ beeinflussen können.⁵

Schutzrechte, welche häufig als First-Mover-Advantage angeführt werden, müssen aufgrund ihrer geringen Effizienz (Imitation innerhalb von 4 Jahren von patentierten Produkten, Preisverfall auf 37 % des Originalpreises zwei Jahre nach Markteintritt von generischen Produkten in pharmazeutischer Industrie)⁶ hinterfragt werden. Weiters ist die Wirksamkeit dieser Schutzmaßnahmen von zahlreichen Faktoren abhängig, wie auch dem jeweils national gültigen Gesetzen zu Schutzrechten und deren Durchsetzbarkeit (vgl. BESSEN/MEURER 2008: 12f und DIMASI/MEURER/GRABOWSKI 2003: 166 und MANSFIELD/SCHWARTZ/WAGNER 1981: 907 und WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION 2014b: [online]).

Doch nicht nur Entwicklungszeit und damit verbundene Kosten können gespart werden, auch in Marketing und Produktbeschreibung lassen sich Einsparungen erzielen, da die KundIn-

⁵ Siehe dazu Kapitel 2.5.4 Zeitliche Dimension, S. 25.

⁶ Siehe dazu im Detail Kapitel 2.5.2 Örtliche Dimension, S. 21f.

nen durch Pioniere und InnovatorInnen bereits auf die jeweiligen Produkte oder Dienstleistungen eingestellt wurden und ihnen deren Vorzüge und Funktionen geläufig sind. Durch ‚*technological leapfrogging*‘⁷ können bestehende Probleme innovativer Produkte ausgebessert werden oder besser an die Bedürfnisse der KundInnen angepasst werden. Ebenso können neue Distributionswege gefunden werden (vgl. SHENKAR 2010: 8f).

Kosteneinsparungen müssen jedoch bei Imitation teilweise für andere Bereiche eingesetzt werden, wie zusätzlichem Marketing um bei bestehender Markentreue, KundInnen abzuwerben oder längere Garantieleistungen um zusätzliche Kaufanreize zu bieten und den häufig geringeren Bekanntheitswert zu kompensieren (vgl. SANDS 1979: 45 und SHENKAR 2010: 10).

Ein weiterer Vorteil der Imitationsstrategie kann die Verbesserung des Status beziehungsweise der Rolle innerhalb eines Netzwerkes darstellen. Durch die Imitation von erfolgreichen Innovationen kann der Zugang zu anderen Teilen der Wertschöpfungskette (z.B.: Ressourcenversorgung) sichergestellt werden. Auch wenn die Imitation von großen, erfolgreichen Unternehmen häufig nicht ratsam ist, da das Potential überschätzt oder der Erfolg auf falsche Faktoren zurückgeführt wird, kann die Imitation zu positiven Nebeneffekten führen (vgl. SHENKAR 2010: 146f). LIEBERMAN/ASABA (vgl. 2006: 372) nennen hier das Beispiel von Unternehmen welche in den Internetmarkt vor dem Platzen der Blase in den 2000er Jahren einstiegen und in dieser Zeit große Mengen an Kapital aufbringen konnten, obwohl die Imitationen selbst sich später häufig als fehlerbehaftet herausstellten.

Bei überlegener Information, kann Imitation zu besseren Entscheidungen führen und Fortschritt vorantreiben sowie Innovation anregen. Generell gilt Imitation in Situationen wo Unternehmen sich ergänzen als sozial förderlich. Meist ist das der Fall wenn Unternehmen in Netzwerke eingebunden sind oder bei einer Agglomeration von ähnlichen Unternehmen bzw. Angeboten. Als Beispiel kann hier die Ansammlung von Hotels in einer Gegend angeführt werden, welche dadurch touristisch attraktiver wird, ökonomisch an Status gewinnt, zusätzliche Arbeitsplätze schafft und so gesellschaftliche Vorteile bringt. Zuviel Konkurrenz kann natürlich zu Preisdruck auf die Unternehmen führen, was wiederum negative Auswirkungen, wie Crowding-Out-Effekte, hat (vgl. ASABA/LIEBERMAN 2006: 379 und SPENCER 2008: 343f).

⁷ Siehe dazu Kapitel 2.5.1 Inhaltliche Dimension, S. 20.

Für eine bessere Übersicht, werden hier noch einmal die Hauptargumente für Innovation und Imitation zusammengefasst:

Vorteile	
Innovation / First-Mover	Imitation / Second-/Late-Mover
Image und Reputation	Risikominimierung
Markentreue	Geringere F&E-Ausgaben
Positionierung am Markt	Imitationskosten < Innovationskosten
Technologische Führerschaft	Vermeidung von Fehlinvestitionen
Möglichkeit Produktstandards zu setzen	Bessere Einschätzung des Marktpotentials
Zugang zu Distributionskanälen	Anregung von Produkt-/Prozessinnovationen
Erfahrungswerte	Förderung von Netzwerkeffekten
Schutzrechte als Eintrittsbarrieren	
Wechselkosten als Eintrittsbarrieren	
(vgl. LIEBERMAN/MONTGOMERY 1988: 42ff)	(vgl. SCHNAARS 1994: 23ff und LIEBERMAN/ASABA 2006: 381f und SANDS 1979: 45 und SHENKAR 2010:10 und 146f und LEE/ZHOU 2012: 3)

Tabelle 3: Vorteile Innovation & Imitation
Eigene Darstellung

Generell kann festgehalten werden, dass weder First- noch Second-Mover-Advantages automatisch bestehen. Sie sind sehr stark Kontextabhängig (Unsicherheit, Ressourcenabhängigkeit etc.) und abhängig von den Fähigkeiten einer Organisation. Aus diesem Grund werden auch im späteren Verlauf die Konditionen in welchen sich Emerging Economy Copycats bewegen sowie deren Capabilities und daraus entstehende Wettbewerbsvorteile näher betrachtet.

3.4 Umverteilung der Weltwirtschaft

In den letzten Jahren haben Schwellenländer wie China, Brasilien, Russland oder Indien (BRIC-Staaten) schneller steigende wirtschaftliche Wachstumsraten als die Industriestaaten. Dadurch ist ihr Anteil an der Weltwirtschaft kontinuierlich gestiegen, wie die folgende Grafik veranschaulicht:

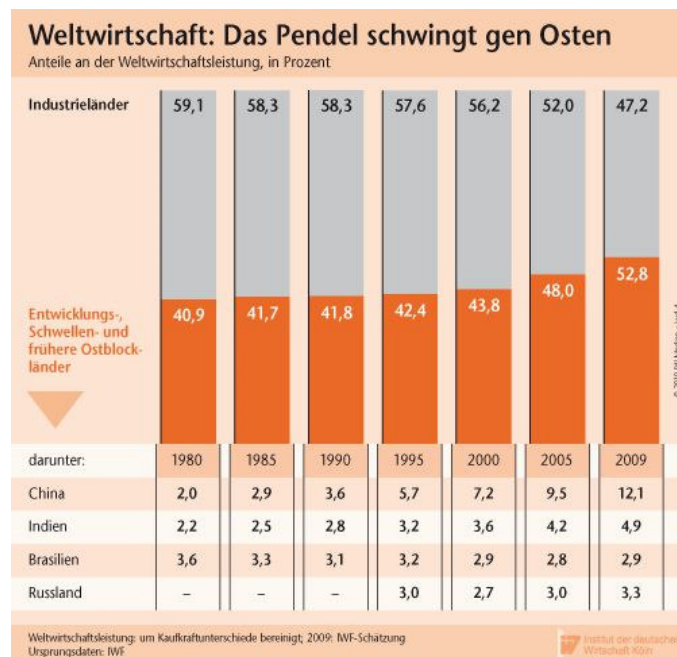


Abbildung 4: Anteile an der Weltwirtschaft 1980-2009
INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN (2010: [online])

In der Abbildung ist ersichtlich, dass vor allem China zu dem rasanten Anstieg der Anteile an der Weltwirtschaftsleistung der Entwicklungs-, Schwellen- und früheren Ostblockländer beiträgt. Mit einem durchschnittlichen Wachstum von 35 % alle 5 Jahre und somit einer Steigerung von 2 % auf 12,1 % hat dieses Land die höchste Steigerung innerhalb von 29 Jahren (1980-2009) erwirtschaftet.

Besonders deutlich wird die wesentliche Bedeutung Chinas in der Weltwirtschaft auch in der folgenden Grafik, welche den prozentuellen Anteil am Welthandel der WTO-Staaten im Jahr 2012 darstellt:

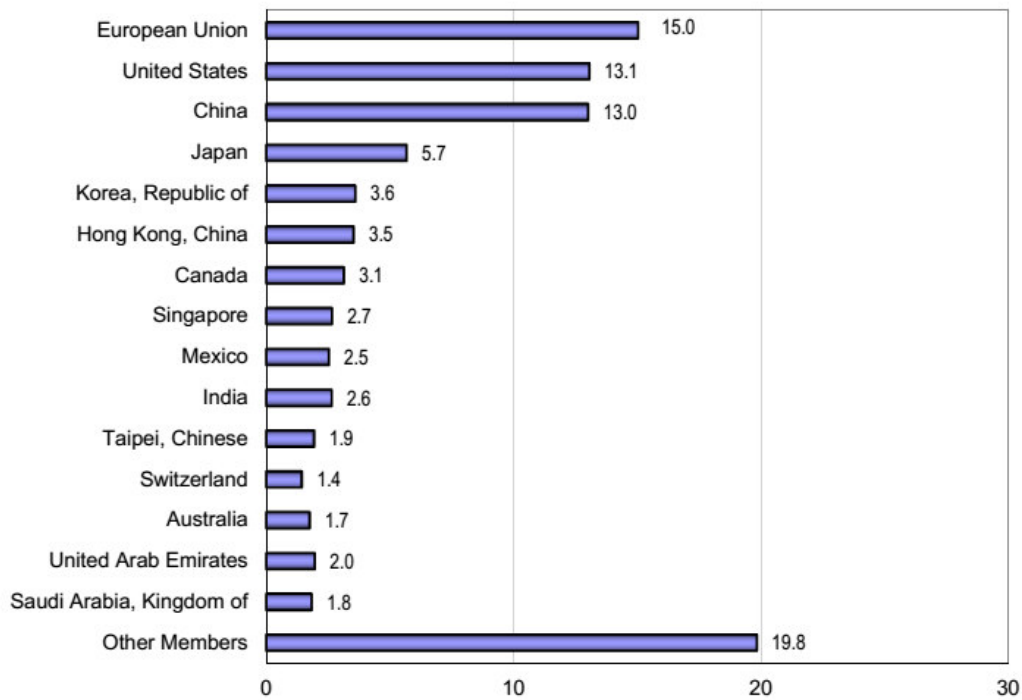


Abbildung 5: Prozentueller Anteil am Welthandel der WTO-Staaten (exkl. intra-EU27), 2012
WORLD TRADE ORGANISATION (2013: [online])

Wie in der Abbildung ersichtlich, liegt China mit 13 % nach den USA (13,1 %) und der Europäischen Union (15,0 %) an dritter Stelle der Länder mit der höchsten Wirtschaftsleistung der WTO-Mitgliedsstaaten.

Und der Trend setzt sich weiter fort, wie der Bericht über Schlüsselrends im internationalen Welthandel 2013 der UNCTAD zeigt. In der folgenden Grafik wird der steigende Einfluss der Schwellenländer⁸, vor allem im Bereich der Exporte, sichtbar:

⁸ Die Ländereinteilung erfolgt gemäß der UNSD M49 „Composition of macro geographical continental) regions, geographical sub-regions, and selected economic and other groupings“ der United Nations Statistic Division zu finden unter <http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49regin.htm#developed> [Stand: 16.01.2014]
Entwickelte Regionen/Industrieländer Developed economies: Nordamerika USA, Kanada), Europa exkl ehemalige Jugoslawische Staaten und GUS-Staaten), Japan, Australien und Neuseeland Für International Trade Statistics außerdem: Südafrikanische Zollunion Südafrika, Swasiland, Lesotho, Botswana und Namibia) und Israel
Entwickelnde Regionen/Entwicklungs- und Schwellenländer Developing economies: Afrika, Zentral- und Südamerika, Karibik, Asien exkl Japan), Ozeanien exkl Australien, Neuseeland), Länder des ehemaligen Jugoslawien
Anmerkung: GUS-Staaten und Länder Osteuropas sind nicht in diesen beiden Gruppen enthalten Es wird auch festgehalten, dass es keine einheitliche Konvention zu der Einteilung gibt und daher Statistiken aufgrund unterschiedlicher Ländereinteilungen voneinander abweichen können.

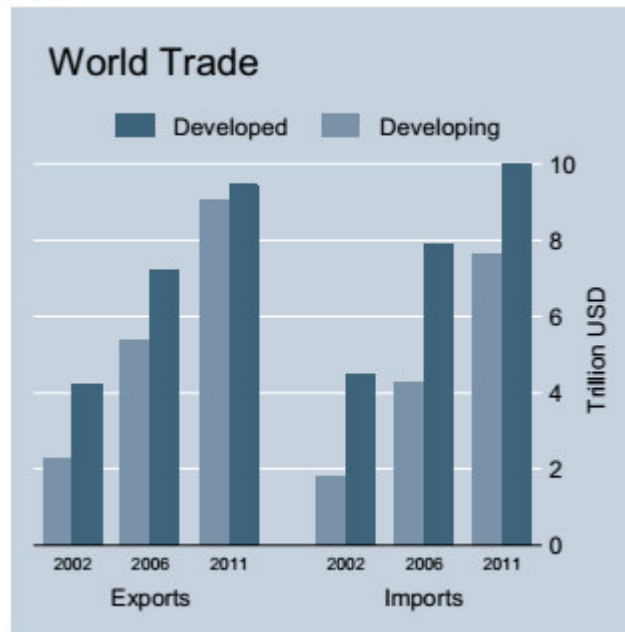


Abbildung 6: Verteilung des Welthandels 2002-2011
BODOUROGLOU/FUGAZZA (2013: 5)

Der weltweite Handel verdreifachte sich beinahe innerhalb von zehn Jahren von 6,5 Billionen⁹ US-Dollar (2006) auf 18 Billionen US-Dollar (2011). Dabei nehmen die Schwellenländer, davon vor allem Länder mit mittleren und höheren Einkommensraten, einen wesentlichen Anteil ein. Die Exportraten der Ländergruppen glichen sich im Jahr 2011 beinahe auf neun Billionen US-Dollar an und sind somit auf fast gleichem Niveau. Dahingegen bleiben Industrienationen mit zehn Billionen US-Dollar an erster Stelle bei Importen, wobei auch hier signifikante Zuwächse bei Schwellenländern in den letzten Jahren erkennbar sind (vgl. BODOUROGLOU/FUGAZZA 2013: 5).

Neben dem Güterhandel und den damit verbundenen Exportraten, stellen ausländische Direktinvestitionen (FDI Foreign Direct Investments) ein Merkmal für ökonomische Integration und Entwicklung verschiedener Staaten dar. Vor allem Transnationale Unternehmen (TNC Transnational Corporations) tragen dabei den größten Anteil durch Gründung oder Zukauf von ausländischen Tochtergesellschaften (vgl. BENZ/KARL/YALZIN 2013: 58). Die Konferenz der Vereinten Nationen (UNCTAD) veröffentlicht dazu jährlich den World Investment Report. Darin werden aktuelle Trends und Prognosen zu ausländischen Direktinvestitionen dargestellt und detailliert erläutert.

⁹ 1 Trillion (10¹²) im US-amerikanischen Sprachgebrauch entspricht zu Deutsch 1 Billion.

Der World Investment Report 2013 zeigt eine erstmalige Trendwende in Bezug auf die Zielländer ausländischer Direktinvestitionen. Die nachfolgende Grafik stellt die Entwicklung in den Jahren 2010–2012 dar.

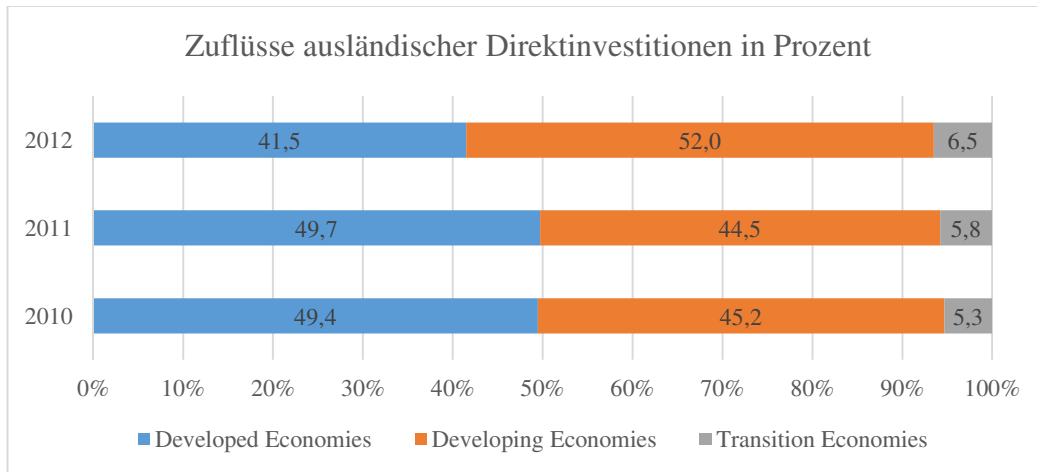


Abbildung 7: Zuflüsse ausländischer Direktinvestitionen 2010–2012 in Prozent
Eigene Darstellung¹⁰

Wie aus der Abbildung ersichtlich, waren Entwicklungsländer im Jahr 2012 erstmals überwiegend (52 %) Ziel ausländischer Direktinvestitionen. Allen voran liegen hier die Länder Süd- und Südostasiens (24,1 %), gefolgt von Lateinamerika und Karibik mit 18,1 % der gesamten FDI-Zuflüsse weltweit. Als Gesamtregion konnte Afrika, als eine der wenigen Regionen weltweit, eine 5 %ige Zunahme an FDI im Vergleich zum Jahr 2011 verzeichnen auf insgesamt 50 Mrd. USD im Jahr 2012. Allen voran liegen hier die Länder Nord-, Zentral und Ostafrikas. Der Bericht hält weiters fest, dass dabei die Investitionen aus anderen Entwicklungsländern zunehmen. Die meisten ausländischen Direktinvestitionen in Afrika stammen demnach von Transnationalen Unternehmen aus Malaysia, Südafrika, China und Indien. China investierte in den letzten Jahren in die Entdeckung und Nutzung von Rohstoffen in Afrika. Doch der Hauptanteil der Investitionen ging in Richtung der afrikanischen EndkonsumentInnen, also Handel- und Serviceindustrie. Damit setzt sich der Trend fort, dass Entwicklungsländer einen hohen Anteil an ausländischen Direktinvestitionen in anderen Entwicklungsländern einnehmen (vgl. WORLD INVESTMENT REPORT 2013: 38 und 40).

¹⁰ Berechnung und detaillierte Aufschlüsselung kann aus Punkt 8 Anhang entnommen werden.

Auch globale Wertschöpfungsketten (GVC Global Value Chain) gewinnen zunehmend an Bedeutung. Durch handelspolitische und technologische Entwicklungen kommt es zu einer Trennung zwischen dem Ort des Konsums und der Produktion. Wachsende Exportraten und der zunehmende Transport von Zwischengütern, vorrangig von Multinationalen Unternehmen, sind die Folge (vgl. BENZ/KARL/YALZIN 2013: 58). Im Jahr 2012 nahm der Transfer von Zwischengütern und –dienstleistungen bereits 60 % des weltweiten Handels ein und entsprach damit einem Wert von 20 Billionen USD. Die Beteiligung einzelner Länder und Wirtschaftsregionen an globalen Wertschöpfungsketten (GVC participation) wird dabei anhand zweier Kriterien beurteilt. Zum einen wird der Anteil ausländischer Wertschöpfung an den eigenen Exporten berechnet (upstream component), zum anderen wird der Anteil der eigenen Wertschöpfung an ausländischen Exporten berechnet (downstream component). Durch Addition der beiden Werte wird der Gesamtanteil an globalen Wertschöpfungsketten eruiert (vgl. WORLD INVESTMENT REPORT 2013: 122 und 131).

Die nachfolgende Grafik zeigt die Anteile einzelner Wirtschaftsregionen an globalen Wertschöpfungsketten im Jahr 2010, sowie die Wachstumsrate von 2005 bis 2010:

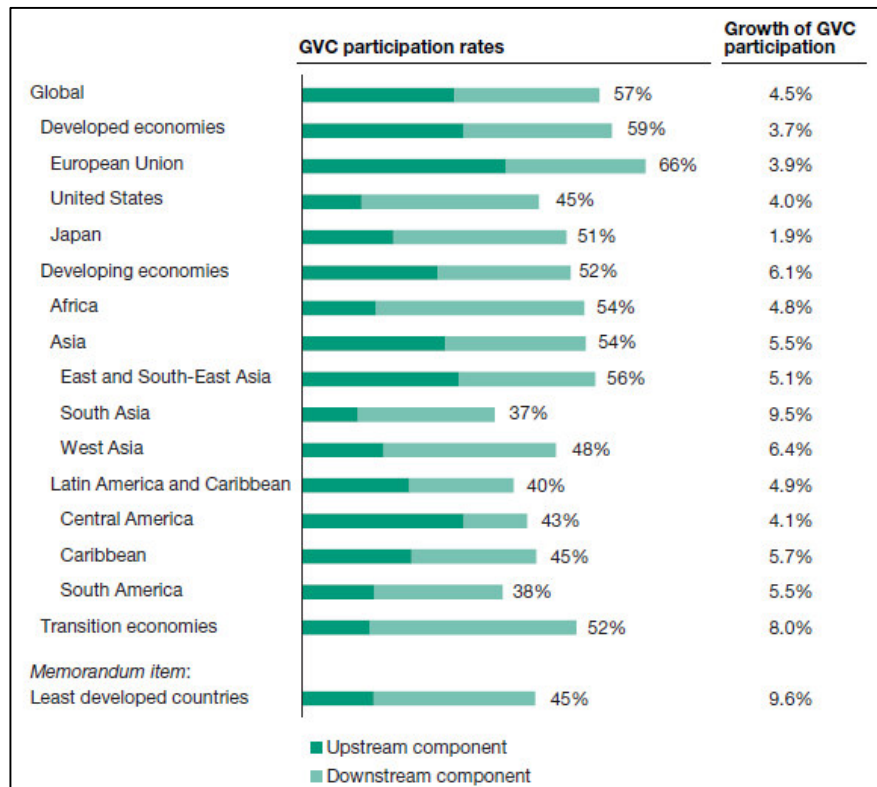


Abbildung 8: Anteil an globalen Wertschöpfungsketten 2010 in Prozent
 WORLD INVESTMENT REPORT (2013: 131)

Die Grafik veranschaulicht dass entwickelte Wirtschaftsregionen, allen voran die Europäische Union (66 %), die größte Beteiligungsrate an globalen Wertschöpfungsketten haben (gesamt: 59 %). Doch auch Entwicklungs- und Schwellenländer sowie Transformationsökonomien zeigen mit jeweils 52 % eine hohe Beteiligungsrate an globalen Wertschöpfungsketten. Werden die beiden Komponenten des Gesamtwertes im Detail betrachtet, fällt jedoch die ungleiche Verteilung einzelner Regionen auf. Während die Europäische Union mit 39 % den höchsten Anteil ausländischer Wertschöpfung an eigenen Exporten hat, weist diese Region jedoch mit 26 % auch einen hohen Wert im Bereich der eigenen Wertschöpfung an ausländischen Exporten auf (Gesamtwert Industrienationen: 18 %). Auffallend niedrig ist der Wert der ausländischen Wertschöpfung an Exporten vor allem in Ländern, deren Exportmix vorrangig aus Rohstoffen (z.B.: Russland: 9 %) oder Dienstleistungen (z.B.: Indien: 10 %) besteht. In verarbeitenden Industrien, wie in Ost- und Südostasien, ist der Anteil hingegen, ähnlich wie in der Europäischen Union, hoch (30 %), aufgrund der Abhängigkeit von ausländischen Rohstoffen (vgl. WORLD INVESTMENT REPORT 2013: 127 und 129 und 130 und LUO/RUI 2009: 49f).

Diese Ausführungen machen deutlich, dass Emerging Economies an Einfluss im internationalen Wettbewerb gewinnen. Sie begründen damit auch das steigende Interesse daran, die Unternehmen aus Developing Economies und deren Strategien zu analysieren.

4 Emerging Economy Copycats (EEC)

In der Strategieforschung wird die zunehmende Bedeutung von Unternehmen aus Emerging Economies thematisiert und eine weitergehende Erforschung dieser Unternehmen gefordert. Nachdem die Motivforschung für die Internationalisierung von Unternehmen aus entwickelten Regionen bereits sehr ausgeprägt ist, sollten auch die Strategien und Motive für Markteintritte in unterschiedlich entwickelte Regionen von Unternehmen aus Entwicklungs- und Schwellenländern erforscht werden. Besonders unter Berücksichtigung der Tatsache, dass diese häufiger in andere Entwicklungs- und Schwellenländer exportieren als Unternehmen aus Industrienationen (vgl. WRIGHT et al 2005: 1f und 12ff und CONTRACTOR 2013: 316).

Der wirtschaftliche Erfolg von sogenannten Emerging Economy Copycats trug wesentlich zu dem eben dargestellten Aufschwung der Entwicklungs- und Schwellenländer (Emerging Economies) bei. Emerging Economy Copycats (EEC) werden definiert als Unternehmen, welche eine Imitationsstrategie verfolgen und damit signifikant die Produkte bzw. Dienstleistungen eines marktführenden Unternehmens oder Pioniers nachahmen (vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 38).

EECs sind besonders erfolgreich darin, Produkte/Dienstleistungen westlicher Industrienationen zu einem weit günstigeren Preis anzubieten. Autos um 3000 USD, Computer um 300 USD oder Mobiltelefone um 20 USD fordern westliche Unternehmen heraus (vgl. WOOLDRIDGE 2010: 1). Vor allem der Fokus der Bedienung von Massenmärkten in anderen Entwicklungs- und Schwellenländern ermöglichte den raschen Aufstieg und gleichzeitig die Nutzung von Economies of Scale für viele dieser Unternehmen. So konnte beispielsweise der chinesische Mobiltelefonanbieter G'Five seinen Umsatz nur durch den Einstieg am indischen Markt um 75% steigern. Durch das Angebot optisch ansprechender Mobiltelefone zum günstigen Preis konnte das Unternehmen die Bedürfnisse der einkommensschwachen Mittelschicht besser decken als westliche Mobiltelefonanbieter (vgl. SCHUMAN 2011: 38).

Doch weshalb gewannen Länder und deren Unternehmen, welche bis vor Kurzem lediglich als Quellen von günstiger Produktion galten, solche Macht im internationalen Handel? Wie konnten Unternehmen, welche aufgrund ihrer häufig verfolgten Imitationsstrategie von Industriestaaten kritisch beäugt oder belächelt wurden, so hohe Wachstumsraten erwirtschaften? (vgl. CHITTOOR ET AL. 2009: 187)

Der Spillover von Informationen durch FDI ausländischer Multinationaler Unternehmen (MNU) bilden einen Grundstein für Imitation in Emerging Economies. Es können dabei folgende vier Arten unterschieden werden (vgl. ZHANG/LI/LI 2014: 700):

1. Demonstrationseffekt

Durch Investitionen von ausländischen MNU in Emerging Economies besteht für lokale Unternehmen die Möglichkeit, die höher entwickelten Technologien, organisationalen Managementpraktiken sowie Strategien zu beobachten. Durch Demonstration werden also horizontalen Spillovers ermöglicht, wodurch lokalen Unternehmen ausländische MNU imitieren können (vgl. SPENCER 2008: 342 und BLOMSTRÖM/KOKKO 1998: 9).

2. Mobilität von ArbeitnehmerInnen

Über MitarbeiterInnen können ebenso Informationen gewonnen werden. Entweder dadurch, dass lokale MitarbeiterInnen in ausländischen MNU ausgebildet werden und später wieder zu lokalen Unternehmen zurückkehren oder auch eigene Unternehmen gründen. Der Wissensaustausch findet dabei auf allen Ebenen statt, vom Produktionsmitarbeiter bis zur Managerin. Auffallend ist jedoch, dass höhere Managementpositionen meist mit Expatriates der MNU besetzt werden (vgl. SPENCER 2008: 343 und BLOMSTRÖM/KOKKO 1998: 13f und ZHANG/LI/LI 2014: 700). Laut einer Umfrage im Jahr 2010 unter chinesischen ManagerInnen in China steigt daher die Attraktivität lokaler Privatunternehmen. So geben 59 % der befragten ManagerInnen als Grund für einen Wechsel in ein lokales Privatunternehmen an, langfristige Entwicklungsmöglichkeiten zu sehen im Gegensatz zu ausländischen MNU, in denen sie häufig von einer ‚Glasdecke‘ in der beruflichen Entwicklung beschränkt würden, da höhere Managementpositionen eher mit Expatriates besetzt würden. Ebenso geben 43 % bessere Gehalts- und Bonuszahlung als Grund für den Wechsel zu lokalen Privatunternehmen an (vgl. MANPOWER 2010: 4ff [online]).

3. Horizontale und vertikale Unternehmensbeziehungen

Ein Kernwerkzeug für die Akquisition von Wissen sind Netzwerkbeziehungen der Unternehmen. Sowohl horizontale als auch vertikale Partnerschaften und Allianzen bilden typische Netzwerkbeziehungen von Unternehmen in Emerging Economies und ermöglichen damit den Spillover von Informationen. Der Aufbau von Netzwerkbeziehungen zu ausländischen MNU beansprucht jedoch Zeit, da diese erst mit zunehmender Dauer aus Kostengründen lokale Wirt-

schaftsbeziehungen eingehen, um sich vor Informationsspillover zu schützen. Viele Regierungen in Emerging Economies verlangen daher einen gewissen Anteil an lokal produzierten Komponenten, um den Informationsaustausch und die lokale Wirtschaft zu stärken (vgl. UHLENBRUCK/MEYER/HITT 2003: 270 und SPENCER 2008: 342f und ZHANG/LI/LI 2014: 700f und BLOSTRÖM/KOKKO 1998: 4).

4. Wettbewerbsdruck

Zunehmender Wettbewerb von ausländischen MNU kann sowohl positive Spill-Over Effekte bringen als auch negative Crowding-Out Effekte. Im positiven Sinn werden die ManagerInnen von lokalen Unternehmen durch zunehmenden Konkurrenzdruck dazu gebracht, vorhandene Ressourcen effizienter einzusetzen, neuere Technologien zum Einsatz zu bringen und andere Prozesse im Unternehmen zu optimieren, um damit die Produktivität zu steigern. (vgl. SPENCER 2008: 343 und BLOSTRÖM/KOKKO 1998: 9). Obwohl dies nicht automatisch bedeuten muss, dass lokale Unternehmen imitieren, betonen ZHANG/LI/LI (vgl. 2014: 701) doch, dass Wettbewerbsdruck typischerweise lokale Unternehmen verstärkt dazu motiviert, von ausländischen Unternehmen zu lernen. Wird der Wettbewerbsdruck zu stark, beziehungsweise können sich die lokalen Unternehmen nicht in entsprechender Zeit anpassen, können auch lokale Unternehmen aus einer Industrie verdrängt werden (Crowding-Out Effekt) (vgl. SPENCER 2008: 343f).

Die folgenden Kapitel beschäftigen sich ausführlich mit den Konditionen, in welchen Emerging Economy Copycats agieren, und welche speziellen Fähigkeiten sie entwickelt haben, um sich in einer teils schwierigen und mit Unsicherheit behafteten Umgebung zu behaupten.

4.1.1 Konditionen für das Wachstum von EECs

Emerging Economy Copycats bewegen sich in einem äußerst komplexen Umfeld mit zahlreichen Einflussfaktoren. Die folgende Grafik, nach LUO/SUN/WANG (vgl. 2011: 44), zeigt eine Übersicht der Konditionen, welche die Imitationsstrategie und das Wachstum von EECs sowohl negativ als auch positiv beeinflussen:

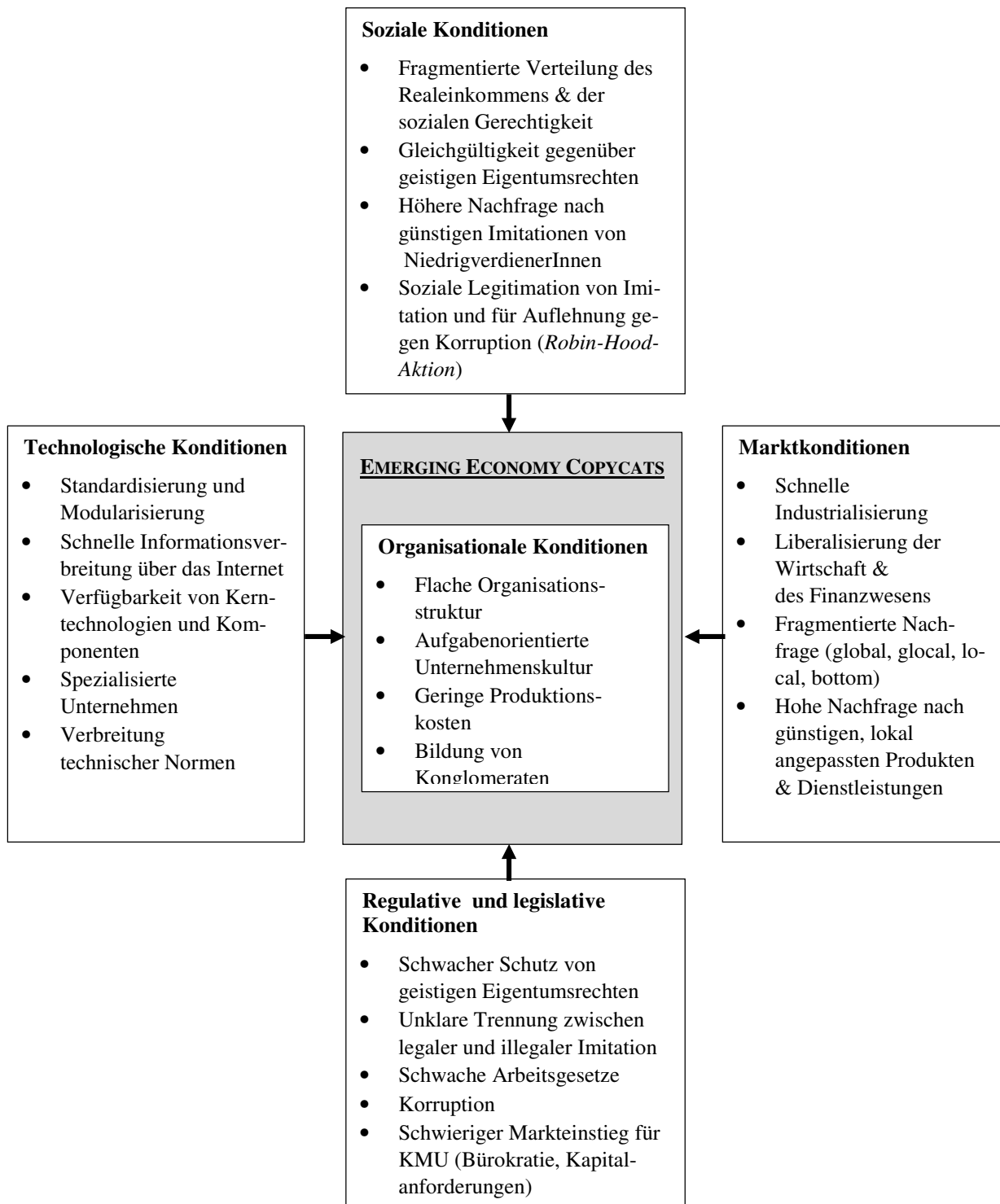


Abbildung 9: STORM-Framework – Konditionen für das Wachstum von EECs
In Anlehnung an LUO/SUN/WANG (2011: 44)

Die Beschreibung der Konditionen durch das STORM-Framework wurde gewählt, da es geeignet ist, die Komplexität zu erfassen, und Befunde liefert, welche Faktoren diese Märkte begünstigen und beschränken, was auch von HOSKISSON ET AL. (vgl. 2000: 263f) für Emerging Economies gefordert wird. Das STORM-Framework besteht aus den folgenden fünf Bereichen, welche maßgeblich zum Aufstreben von Emerging Economy Copycats beigetragen haben: soziale Konditionen (*social conditions*), technologische Konditionen (*technological conditions*), organisationale Konditionen (*organizational conditions*), regulative und legislative Konditionen (*regulatory and legal conditions*) und Marktkonditionen (*market conditions*) (vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 43). Dabei beziehen sich die organisationalen Konditionen auf die Unternehmen selbst und die übrigen vier Bereiche konzentrieren sich auf die Beschreibung der typischen makroökonomischen Konditionen in Emerging Economies. Im folgenden Abschnitt wird auf die einzelnen Bereiche und deren Auswirkungen eingegangen.

4.1.1.1 Soziale Konditionen

Emerging Economies zeichnen sich häufig durch eine starke Fragmentierung der ökonomischen Entwicklung, des Realeinkommens und der sozialen Gerechtigkeit aus (vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 43f). Ein Beispiel dafür ist die durchschnittliche Entlohnung für eine Arbeitsstunde eines Arbeiters/einer Arbeiterin in der verarbeitenden Industrie. Laut der Erhebung des US Bureau of Labor Statistics unterscheiden sich die Werte von Industrienationen (z.B.: 34,8 USD in Dänemark, 25,8 USD in Deutschland, 23,3 USD in den USA oder 21,6 USD in Österreich im Jahr 2010) erheblich von jenen in Entwicklungs- und Schwellenländern (z.B.: 5,4 USD in Brasilien, 1,4 USD auf den Philippinen (2010) oder 1,36 USD in China und 1,17 USD in Indien (2007)). Trotz der Währungsschwankungen und unterschiedlichen Jahren der zugänglichen Daten ist ein eklatanter Unterschied zwischen diesen Regionen sichtbar (vgl. GLOBAL WAGE REPORT 2012/13: 10f [online]). Auch die Verfügbarkeit von öffentlichen Einrichtungen oder Infrastrukturen, wie Verkehrsmittel, sind sehr unterschiedlich und bei Weitem nicht flächendeckend vorhanden bzw. für jede Person zugänglich. Daraus resultiert eine gewisse Gleichgültigkeit, vor allem der NiedrigverdienerInnen, für den Schutz von geistigem Eigentum. Es führt im Gegenteil zu einer verstärkten Nachfrage nach günstigeren, gut imitierten Produkten. Die soziale Legitimation von Imitation geschieht auch aus dem Gedanken heraus, dass diese Art von Diebstahl als „Robin Hood-Aktion“ (LUO/MÜLLER 2011: 61) gesehen wird, um sich gegen bestehende korrupte Strukturen des Staates und dessen Beamten aufzulehnen und soziale Gerechtigkeit voranzutreiben. Es ist dabei die Kombination aus Imitation und dem lokalen Marktverständnis, welche den Erfolg von Emerging Economy Copycats erklären (vgl. LUO/MÜLLER 2011: 52 und 61 und LUO/SUN/WANG 2011: 43f).

4.1.1.2 Technologische Konditionen

Die Wettbewerbsfähigkeit von EECs wurde durch Informationstechnologien und der Verbreitung des Internets in den 1990er-Jahren verstärkt. Durch IT-Methoden wurden unternehmensinterne Abläufe in MNU aus Industrienationen kodifiziert sowie Wissen explizit festgehalten und dokumentiert. Diese Entwicklungen vereinfachten zum einen die Wissensweitergabe innerhalb der Unternehmen, hatten jedoch auch Spill-Over Effekte zu AllianzpartnerInnen, Unternehmen aus der Wertschöpfungskette sowie LizenznehmerInnen zur Folge.¹¹ Hier entwickelten viele EECs die sogenannte ‚*absorptive capacity*‘, also die Fähigkeit, am Markt vorhandene oder durch Geschäftsverbindungen erhaltene Informationen möglichst schnell zu nutzen und im eigenen Unternehmen umzusetzen. Die Verbreitung des Internets beschleunigte zum einen die Wissensweitergabe und führte zum anderen auch zu einer erleichterten Kommunikation innerhalb einer Wertschöpfungskette. Zusätzlich zu technologischer Entwicklung und der Verbreitung des Internets kam die Standardisierung verschiedener technischer Normen (z.B.: ISO-Normen). Alle diese Entwicklungen führten zu einer verstärkten Modularisierung in globalen Wertschöpfungsketten, zu steigenden Aufträgen und vereinfachten Markteinstiegen in anderen Märkte für EECs (vgl. CONTRACTOR 2013: 307 und LUO/SUN/WANG 2011: 45 und GEREFFI/HUMPHREY/STURGEON 2005: 97).

EECs profitieren speziell von der Modularisierung von Produktsystemen und Wertschöpfungsketten. Module bezeichnen einzelne Elemente eines Systems, welche spezielle Funktionen erfüllen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie unabhängig von anderen Modulen agieren und auch verändert werden können, ohne die gesamte Architektur des Systems zu verändern, was höhere Flexibilität in einer rasch wandelnden Umwelt ermöglicht. Einerseits können durch Modularität leichter Anpassungen (z.B.: an Kunden- oder Lieferantenwünsche) vorgenommen und einzelne Teile unabhängig von anderen verändert werden. Andererseits stehen viele Unternehmen aber auch vor der Herausforderung der verstärkten Imitation, denn je einfacher und homogener einzelne Module und Funktionen werden, desto schneller können sie imitiert werden. Modularität ist damit positiv verbunden mit der Geschwindigkeit der Imitation von Produktdesigns und negativ verbunden mit der Nachhaltigkeit von Vorteilen der Produktperformance eines Unternehmens (vgl. PIL/COHEN 2006: 996f und 999). Diese Entwicklungen machen sich EECs zunutze, wobei zusätzlich offene Märkte für Schlüsselkomponenten und Technologien die Schnelligkeit von Imitation weiter antreiben. Der Zugang zu Technologien und

¹¹ Siehe dazu auch 4 Arten von Spill-Over Effekten auf S. 45f.

Ressourcen gilt als kritische Voraussetzung für die Internationalisierung von EECs (vgl. CHITTOOR ET AL. 2009: 199).

4.1.1.3 Organisationale Konditionen

Auf organisationaler Ebene profitieren EECs von flacher Organisationsstruktur verbunden mit aufgabenorientierter Unternehmenskultur und hoher Lernbereitschaft, welche oft dadurch entsteht, dass kreative Lösungen für den Mangel an technischen Hilfsmitteln oder Ressourcen gefunden werden müssen. Unterentwickelte Strukturen, unvorhersehbare Regulierungen, schwache Kontrolle der Einhaltung der Gesetze und bürokratische Hürden zwingen die ManagerInnen dieser Unternehmen dazu, alternative Handlungsoptionen und kreative Problemlösungsansätze zu entwickeln und unnachgiebig zu agieren, um gesetzte Ziele zu erreichen. Diese Eigenschaften werden auch als Begründung herangezogen, dass MNU aus Emerging Economies häufig erfolgreicher in Least-Developed Economies sind als MNU aus Developed Economies. Durch die schwierigen Bedingungen im eigenen Land konnten bzw. mussten Strategien im Umgang damit gefunden werden, welche in entwickelten Regionen nicht notwendig sind (vgl. PRAHALAD/MASHELKAR 2010: 135 und LUO/SUN/WANG 2011: 45 und CONTRACTOR 2013: 316).

Auffallend ist bei MNU aus Emerging Economies weiter, dass sie häufig Konglomerate bilden, also Unternehmensgruppen aus unterschiedlichen Industrien (vgl. RAMACHANDRAN/MANIKANDAN/PANT 2013: 111). In Developed Economies ist die vorherrschende Struktur für diese Strategie die multidivisionale Struktur (M-Form). US-amerikanische Unternehmen wie DuPont oder General Motors führten diese Art der Unternehmensführung erstmals in den 1920er-Jahren ein, um Effizienzmängel und Agency-Probleme aus der funktionalen Form (U-Form) zu vermeiden (vgl. BESANKO et al 2007: 517f und RAMACHANDRAN/MANIKANDAN/PANT 2013: 112). Doch CHANDLER (vgl. 1990: 138ff) argumentiert, dass Diversifikation in der US-amerikanischen Unternehmensgeschichte ab den 1960er-Jahren zu Nachteilen geführt hat, und nennt hier als Gründe unter anderem fehlende Wettbewerbsvorteile in produkt- oder industriefremden Bereichen oder die Ineffizienz, welche durch die Teilung in unteres, mittleres und Top-Management entstand. Diese Trennung war jedoch notwendig, um spezifisches Wissen auf unterer Ebene bereitzustellen und gleichzeitig die explodierende Anzahl an Entscheidungen und Bürokratie zu bewältigen. Dies führte wieder zu einer zunehmenden Spezialisierung von Unternehmen mit dem Ziel, durch Kernkompetenzen Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Daraus entsteht auch die vorherrschende Ansicht von US-InvestorInnen, dass Diversifikation keine erfolgsversprechende Strategie darstellt, weshalb auch nur 6–12 % der an der

US-Börse Wall Street registrierte Unternehmen Konglomerate darstellen (vgl. RAMACHANDRAN/MANIKANDAN/PANT 2013: 112). Auch LUO/SUN/WANG (vgl. 2011: 46) betonen, dass zahlreiche EECs mit diversifizierten Strategien gescheitert sind und dass spezialisierte Unternehmen in der Regel aufgrund der degressiven Kostenvorteile bei Nutzung des Massenmarktes erfolgreicher sind.

Dennoch finden sich hohe Anteile von Konglomeraten in Indien (90 %), Südkorea (80 %) und China (40 %) an den 50 größten Unternehmen innerhalb dieser Länder. Die Verkaufszahlen stiegen stetig mit über 23 % in China und Indien und 11 % in Südkorea, 60 % der indischen Unternehmen, welche an der Bombay Stock Exchange 1997–2011 registriert waren, erzielten bessere Erträge als vergleichbare Portfolios von einzelnen Unternehmen. Doch womit lassen sich diese Erfolge begründen? Eine neue Art der Unternehmensstruktur (G-Form) bietet dafür Antworten (vgl. RAMACHANDRAN/MANIKANDAN/PANT 2013: 111ff). Der Unterschied zwischen multidivisionaler Unternehmensstruktur (M-Form) und der Business-Group-Struktur (G-Form) wird in der folgenden Grafik veranschaulicht:

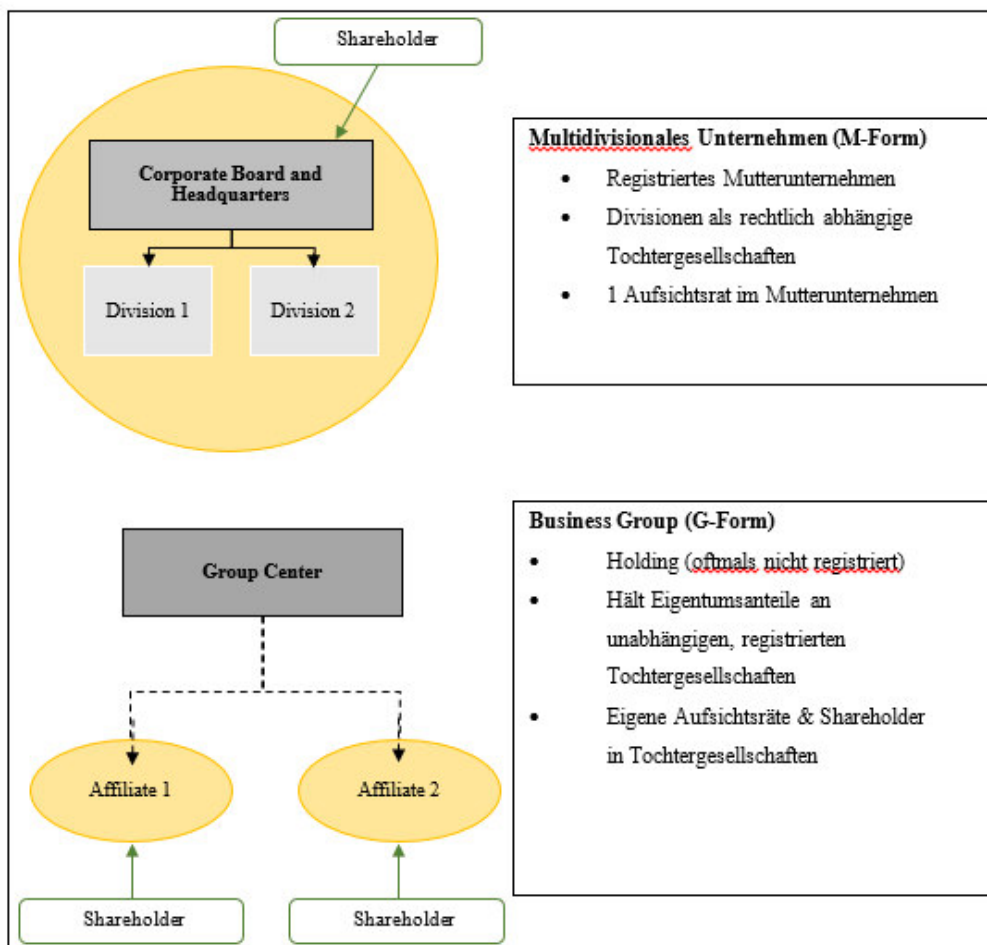


Abbildung 10: Unterschiede zwischen Multidivisionalem Unternehmen und Business Group

In Anlehnung an RAMACHANDRAN/MANIKANDAN/PANT (2013: 113)

In einigen erfolgreichen Konglomeraten in Emerging Economies werden die einzelnen Sparten nämlich nicht, wie in der M-Form üblich, als rechtlich abhängige Divisionen und Tochterunternehmen gehalten. In sogenannten „Business Groups“ bilden die Tochterunternehmen rechtlich unabhängige Einheiten mit eigenen Vorständen und Aufsichtsräten und auch eigenen Shareholdern. Sie sind selbstständig für die Kapitalerbringung durch InvestorInnen zuständig und entwickeln eigenständige Strategien sowie Anreizsysteme für ManagerInnen. Ein weiteres sehr entscheidendes Merkmal für den Erfolg dieser Business Groups ist, dass es eine starke Verbindung zwischen EigentümerInnen und ManagerInnen gibt, so halten in einigen Business Groups die KerneigentümerInnen auch große Anteile am Grundkapital der Tochterunternehmen und arbeiten gleichzeitig aktiv als CEOs, ManagerInnen oder Aufsichtsratsmitglieder in der Gestaltung der Unternehmen mit. Damit arbeiten sie in dieser Position auch längerfristig, und nicht wie die durchschnittliche Beschäftigungsdauer eines CEOs von sechs bis sieben Jahren in den USA. Diese längerfristige Bindung zwischen Mutter- und Tochterunternehmen ermöglicht ein besseres Verständnis über die Fähigkeiten, Ressourcen und Wissensbestände in den Tochtergesellschaften (vgl. RAMACHANDRAN/MANIKANDAN/PANT 2013: 112f). Damit ist auch eine wesentliche Anforderung erfüllt, welche bereits CHANDLER an ManagerInnen von Konglomeraten stellt: „The basic task of conglomerate managers [...] must be to recruit managers with the experience and skills to understand the enterprise’s complex technological products and processes, the intricacies of its many markets, and the activities of its competitors.“ (CHANDLER 1990: 140)

4.1.1.4 Regulative und legislative Konditionen

Zweifelsohne erleichtern verschiedene regulative Rahmenbedingungen die Imitation in Emerging Economies. Meist sind solche Länder durch eine schwache Gesetzeslage sowie geringes Wissen über den Schutz von geistigem Eigentum, auch auf Ebene der Gerichte, gekennzeichnet. Doch selbst bei Bestehen solcher Richtlinien oder Gesetze ermöglicht ein geringe öffentliche Kontrolle über deren Einhaltung eine schnellere Imitation in diesen Ländern. Ebenso sind schwach ausgeprägte Gesetze zum Schutz von ArbeitnehmerInnen sowie nicht vorhandene Kollektivverträge mit Mindestlohngarantien förderlich für schnelle Reaktion am Markt oder 24h-Produktion (vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 40 und 45f). Andererseits ist aber der Markteinstieg, vor allem für Klein- und Mittelunternehmen, oft schwierig durch zahlreiche bürokratische Auflagen mit monatelangen Wartezeiten von Ämtern sowie hohen Kapitalanforderungen und gleichzeitig geringen Finanzierungsmöglichkeiten. Es kann jedoch betont werden, dass zahlreiche Staaten in Emerging Economies versuchen, die regulativen Hürden abzubauen,

um einen leichteren Marktzugang, beispielsweise durch den Erlass von Minimalkapitalanforderungen für KMU, zu ermöglichen (vgl. HAMMOND ET AL. 2007: 8 [online]).

Doch auch Korruption spielt nach wie vor eine entscheidende Rolle im Aufstreben dieser Ökonomien. CARON/FICICI/RICHTER (2012) haben dazu „rapidly emerging economies (RDE)“¹² (CARON/FICICI/RICHTER 2012: 24) auf zwei Kriterien hin untersucht. Zum einen wurde das wahrgenommene Level an Korruption herangezogen, bestimmt von Transparency International. Zum anderen wurde das Niveau von Corporate Governance Standard Compliance angenommen, welche von der eStandards Forum Financial Standards Foundation nach 3 Kriterien¹³ bestimmt wird. Die Auswertung der Daten wird in der folgenden Grafik dargestellt sowie beispielhaft an den Ländern China, Russland und Chile erörtert.

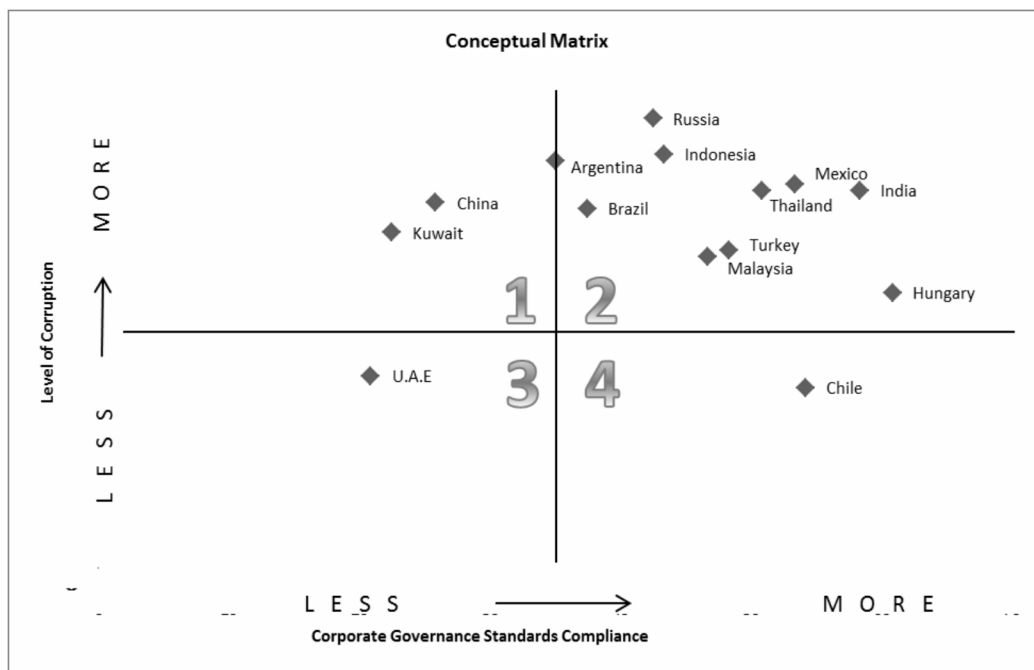


Abbildung 11: Matrix zu bestehender Korruption und Corporate Governance Standards Compliance (CARON/FICICI/RICHTER 2012: 29)

In dieser Matrix bilden das Level an Korruption (Y-Achse) und das Niveau an Corporate Governance Standards Compliance (X-Achse) vier Quadranten, wovon Nummer 1 am wenigsten und

¹² Definition CARON/FICICI/RICHTER (2012: 24): „RDEs share these same characteristics as emerging markets (EMs), but at a greater degree“, unter RDEs fallen laut ihrer Definition: Argentinien, Brasilien, China, Chile, Ungarn, Indien, Indonesien, Kuwait, Malaysia, Mexiko, Russland, Thailand, Türkei und die Vereinigten Arabischen Emirate (vgl. CARON/FICICI/RICHTER 2012: 21).

¹³ 3 Kriterien zur Bestimmung des Niveaus der Corporate Governance Standard Compliance: 1. Makroökonomische Politik und Datentransparenz, 2. Institutionale und Marktinfrastruktur und 3. Finanzielle Regulierung und Supervision (vgl. CARON/FICICI/RICHTER 2012: 21).

Nummer 4 am meisten erstrebenswert sind. Wie ersichtlich, ist jedoch im ersten Quadranten neben Kuwait auch China vorhanden, was ein hohes Maß an Korruption und ein niedriges Maß an Richtlinien und Strukturen auf Unternehmensebene zeigt, welche in Übereinstimmung mit internationalen Standards für Corporate Governance sind. Erklärt werden kann dies durch die nach wie vor hohe Konzentration an Eigentumsverhältnissen, die hohe Anzahl an staatlichen Betrieben und der daraus resultierende schwache Schutz von EigentümerInnen von Minderheitsanteilen. Es wird jedoch eingeräumt, dass der Code of Corporate Governance für chinesische Unternehmen (2001) sowie die Revision des Unternehmensrechts im Jahr 2006 Verbesserungen gebracht haben. Außerdem sei die Publikation von ‚Basic Standard for Enterprise Internal Control‘ aus dem Jahr 2008 ein weiterer Schritt zur Verstärkung von Corporate Governance Standards. Auffällig ist außerdem der Unterschied zwischen guten und schlechten Governance Standards von verschiedenen Unternehmen, welcher signifikant hoch ist (vgl. CARON/FICICI/RICHTER 2012: 29). Ergänzend erwähnt sei hier das momentane Bestreben Chinas in der Korruptionsbekämpfung. Durch das Engagement des Präsidenten Xi Jinping kam es zur Einführung schärferer Gesetze und öffentlicher Verfahren sowie zahlreichen Amtsenthebungen in den höchsten Rängen der Politik und des Militärs in China. Diese Vorgehensweise soll das System nach innen hin legitimieren und auch Sicherheit für InvestorInnen aus dem Ausland bringen (vgl. ZHANG 2014: [online]).

Neben Brasilien, Indonesien, Thailand, Mexiko, Indien, Malaysia und Ungarn findet sich auch Russland im zweiten Quadranten wieder. Diese Einstufung deutet auf ein höheres Maß an Corporate Governance Standards hin, jedoch immer noch auf ein hohes Maß an Korruption. Im Falle Russlands wird dies durch eine vorherrschende Einmischung des Staates in die Wirtschaft sowie damit verbundener Korruption erklärt. Lediglich Chile schafft es von den untersuchten Nationen in den vierten Quadranten, was bedeutet, dass das Level an Korruption niedrig ist und die höchste Übereinstimmung von Standards bezüglich Corporate Governance zu internationalen Standards und Regelungen zu finden ist. Ein wesentlicher Schritt dafür war ein Gesetz, aus dem Jahr 2000, zum Schutz von EigentümerInnen von Minderheitsanteilen insbesondere während eines Führungswechsels in Unternehmen (vgl. CARON/FICICI/RICHTER 2012: 30 und 33).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Korruption zwar die illegale Imitation lange Jahre erleichtert hat, Emerging Economies aber immer mehr danach streben, Korruption zu bekämpfen, um für ausländische InvestorInnen attraktiv zu bleiben. Denn das Level an Korrup-

tion verringert nicht nur die Bereitschaft von FDI, sondern auch die Quelle verändert sich. Korruptere Staaten ziehen damit auch Investments von anderen korrupten Staaten eher an. Unternehmen mit hochentwickelten Technologien, guter Personalentwicklung und Trainingsprogrammen sind demnach weniger gewillt, in korrupte Märkte einzusteigen, wodurch diese wiederum nicht von dem spezialisierten Wissen profitieren können (vgl. MONGAY/FILIPESCU 2012: 17).

4.1.1.5 Marktkonditionen

Die Märkte in Developing Economies sind durch folgende Charakteristika gekennzeichnet: schnelle Industrialisierung, Liberalisierung der Wirtschaft und des Finanzwesens und Privatisierung von staatlichen Betrieben, wobei dennoch häufig eine starke Einmischung des Staates gegeben ist, wie eben beschrieben wurde. Viele Regierungen versuchen aber, Regulierungen und bürokratische Hindernisse abzubauen. Die Bevölkerung ist jung und trotz sozialer Unterschiede zeichnet sich eine wachsende Mittelklasse (zwei bis drei Milliarden innerhalb des nächsten Jahrzehnts) ab, welche auf günstige Produkte angewiesen sind, jedoch trotzdem nach technologischen Neuheiten streben. Gleichzeitig wachsen aber auch reiche und junge Bevölkerungsgruppen, welche umweltfreundliche, nachhaltige und leistbare Produkte nachfragen, was die starke Fragmentierung der Märkte und Bevölkerungsgruppen in diesen Ländern widerspiegelt (vgl. CARON/FICICI/RICHTER 2012: 24 und LUO/SUN/WANG 2011: 46 und PRAHALAD/MASHELKAR 2010: 133f).

KHANNA/PALEPU (2006) strukturieren die Märkte (sowohl für Produkte als auch Rohstoffe bzw. Humanressourcen) in vier Teile einer Pyramide, wie in der folgende Grafik ersichtlich:

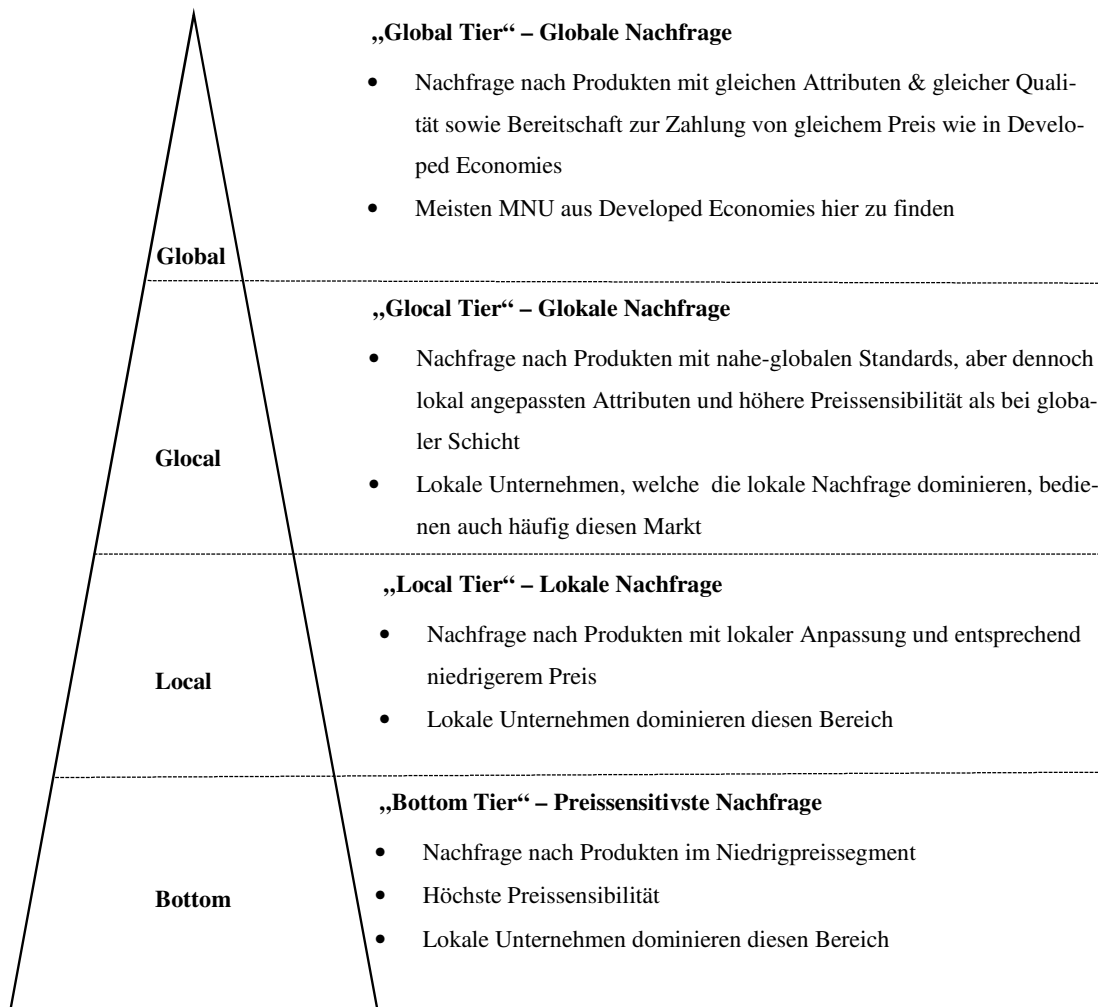


Abbildung 12: Marktstruktur in Developing Economies
In Anlehnung an KHANNA/PALEPU (2006: 65)

Wie aus der Abbildung ersichtlich, bildet die Spitze der Pyramide (*globale Nachfrage*) auch die geringste Anzahl an potentiellen KundInnen. Westliche Unternehmen drängen jedoch am ehesten in diesen Bereich, da die Kundenbedürfnisse hier jenen der heimischen Märkte am meisten gleichen. KundInnen fordern hier die Qualität von Markenprodukten und sind auch bereit, dafür einen entsprechend höheren, globalen Preis zu zahlen (vgl. KHANNA/PALEPU 2006: 63). Ein Beispiel bietet hierfür die deutsche Automobilindustrie. Laut einer Auswertung der Verkaufszahlen 2010 in den wichtigsten Absatzmärkten (Nordamerika, EU27 und EFTA, Japan und BRIC), nehmen die BRIC-Staaten mit 30 % bereits einen hohen Anteil am gesamten PKW-Absatz weltweit ein. China war dabei mit 18 % nach Nordamerika (23 %) bereits an

zweiter Stelle, wobei eingeräumt wurde, dass die Zahlen 2012 darauf hindeuten, dass inzwischen China Absatzmarkt Nummer eins sei (vgl. SCHADE ET AL. 2012: 51f).

Es zeigt sich, dass MNU aus Industrienationen aus unterschiedlichen Gründen Schwierigkeiten mit der Befriedigung der Bedürfnisse der unteren drei Nachfrageschichten haben: institutionelle Hürden, wie bereits in Punkt 4.1.1.4 Regulative und legislative Konditionen ausgeführt, das Fehlen von umfassender Marktforschung und damit die Schwierigkeiten, lokale Bedürfnisse zu bestimmen, und der Mangel an Distributionsnetzwerken, um auch entlegene Gebiete zu beliefern. Weiters ist es für ausländische MNU schwierig, das Potential des lokalen Personals einzuschätzen und gut ausgebildete Personen zu lukrieren (vgl. KHANNA/PALEPU 2006: 64).

Unternehmen aus Developing Economies dominieren hingegen häufig zuerst den Bereich der *lokalen Nachfrage*. Durch ausgezeichnete Marktkenntnisse bieten sie Produkte nach lokalen Anforderungen und lokal angepasstem Preis an. Beispiele hierfür sind Fast-Food-Ketten, wie Jollibee (Philippinen), Mo'Men (Ägypten), Tantalizers (Nigeria), Nirula's (Indien), Es Teler 77 (Indonesien) oder Al Tazaj (Saudi Arabien), welche in ihren Heimmärkten erfolgreich mit ausländischen Fast-Food-Ketten konkurrieren und teilweise bereits ins Ausland expandiert haben. KHANNA/PALEPU (2006) sehen ihren Vorteil darin, dass sie auf spezifische Kundenwünsche, welche sich im Lebensmittelkonsum und Küche besonders von westlichen Geschmäckern unterscheiden, schneller reagieren. FRENCH (2013) hält dem jedoch entgegen, dass sich auch amerikanische Fast-Food-Ketten wie KFC (Kentucky Fried Chicken) oder McDonalds längst den lokalen Bedürfnissen angepasst hätten und zusätzlich durch Hygiene und Status punkten. Diese Argumentation schließt jedoch auf die Zielgruppe der Mittelklasse in China, welche eher im globalen oder globalen Nachfragebereich zu finden ist. So hält auch FRENCH (2013) fest, dass sich NiedrigverdienerInnen wohl noch länger kein Essen von ausländischen Fast-Food-Ketten leisten können (vgl. KHANNA/PALEPU 2006: 64 und FRENCH 2013: 32ff).

Von der Dominanz in der lokalen Nachfrage ausgehend, erweitern viele Unternehmen in Emerging Economies in den Bereich der *globalen sowie preissensitivsten Nachfrageschicht*. Bei der globalen Nachfrage werden zwar Produkte mit globaler Qualität verlangt, aber auch lokale Attribute und Anpassungen. Die Preissensibilität ist hier bereits etwas höher als bei der Nachfrage nach globalen Produkten. Ein Beispiel dafür ist der chinesische Haushaltsgerätehersteller Haier, welcher heute bereits mit etablierten Marken wie GE, Electrolux oder Whirlpool

erfolgreich konkurriert. Das Unternehmen nutzte das Wissen über die Anforderungen am chinesischen Markt. So wurde beispielsweise eine Waschmaschine für einzelne Kleidungsstücke entworfen, welche weniger Strom und Wasser benötigt als eine reguläre Waschmaschine. Damit konnte auf die Bedürfnisse in ruralen Gebieten mit feuchtem Klima eingegangen werden, wo einzelne Kleidungsstücke häufiger gewaschen werden. Diese und ähnliche Anforderungen sind jedoch für Unternehmen aus Industrienationen schwer bis kaum erkennbar, da sie sehr kulturspezifisch sind. Aus diesem Grund bildet das Wissen über lokale Bedürfnisse einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen aus Emerging Economies (vgl. KHANNA/PAL-EPU 2006: 64f).

Vier Milliarden Menschen mit einem niedrigeren Einkommen als 3000 USD lokaler Kaufkraft pro Jahr bilden den untersten Bereich der Pyramide und werden von PRAHALAD/HART (2002: [online]) als „*aspiring poor*“ bezeichnet. Also jene Personen, welche zwar an der Armutsgrenze leben, aber kumulativ gesehen große Kaufkraft besitzen. Darin wird Potential für Wachstum, Profite, einen Beitrag zur Senkung der Armut in den betroffenen Ländern und damit Stabilisierung in gefährlichen Regionen gesehen (vgl. PRAHALAD/HART (2002): [online] und PRAHALAD/HAMMOND 2002: 48). Dieser Bottom-of-the-Pyramide (BOP) genannte Bereich repräsentiert 72 % aller 5,5 Mio. befragten Personen von nationalen Haushaltsumfragen in 110 Ländern der Welt und konzentriert sich auf Länder in Afrika, Asien, Osteuropa, Lateinamerika, der Karibik, und umfasst damit Developing und Least-Developed-Countries (vgl. HAMMOND ET AL. 2007: 3 [online]).

PRAHALAD/HAMMOND (vgl. 2002: 49f) stellen fest, dass Barrieren zum Kauf kommerzieller Produkte, oder nicht lebensnotwendiger Dinge wie Nahrung oder Unterkunft, niedriger sind als angenommen. Sie zeichnen ein Bild von potentiellen KonsumentInnen mit starker kumulierter Kaufkraft die die Realität akzeptieren und bereit sind, ihr Einkommen für Dinge auszugeben, die die subjektive Lebensqualität verbessern, wie beispielsweise Mobiltelefone oder andere Technologien. KARNANI (vgl. 2009: 2 und 6ff) kritisiert diese Einschätzung und spricht von romantisierter Vorstellung der Lebensbedingungen dieser Menschen und warnt vor Überschätzung des Marktpotentials¹⁴, der Herausnahme der Verantwortung der Staaten gegenüber ihren BürgerInnen und der Profitmaximierung von MNU nicht zur Bekämpfung, sondern Verstärkung der Armut in diesen Ländern. Er betont vor allem, die Annahme die ärmsten Teile der

¹⁴ KARNANI verweist auf ein Marktpotential von 0,36 Trio USD im Gegensatz zu 12 bzw 15 Trio USD, angegeben 2002 von PRAHALAD/HAMMOND.

Bevölkerung wären immer fähig, rationale, für ihr Eigenwohl beste Entscheidungen zu treffen, sei empirisch falsch sowie moralisch problematisch.

Dennoch gelingt es vor allem Unternehmen aus Emerging Economies, in diesem Bereich der Pyramide erfolgreich zu sein. Grund dafür ist, dass sie es schaffen, die Bedürfnisse der KundInnen zu erkennen, und (vor allem in Bezug auf den Preis) darauf reagieren. Mit Autos um 3000 USD, Computer um 300 USD oder Mobiltelefone um 30 USD treffen sie die preis-sensitivste KonsumentInnen und schöpfen damit aus einem hohen Marktpotential. Dazu kommt, dass sich rascher eine Mittelschicht in Emerging Economies (dabei vor allem in den BRIC-Staaten) entwickelt, welche zunehmend die mittleren Teile der Pyramide stärkt (vgl. WOOLDRIDGE 2010: 1f und MARTIN/McLAIN 2011: 9 [online] und HAMMOND ET AL. 2007: 7 [online]).

Ein Beispiel für die Expansion in andere Emerging Economies ist die chinesische Automarke Chery. Das Produkt könnte sich wohl am hochkompetitiven Automobilmarkt der Industrienationen kaum etablieren, aufgrund strengerer Sicherheitsbestimmungen und der Assoziation der KonsumentInnen von chinesischen Gütern mit mangelnder Qualität. Da auch der innerstaatliche Wettbewerb in China, auch durch den Markteintritt westlicher Unternehmen wie General Motors oder Volkswagen, immer mehr zunahm, fokussierte sich das Unternehmen auf Entwicklungs- und Schwellenländer und betreibt nun 17 Fabriken im Ausland. Das Unternehmen erwirtschaftet rund ein Viertel des Gesamtumsatzes durch Exporte und verkaufte 2012 mehr als 200.000 Autos in über 80 Länder. Vorrangig wird jedoch in folgende Länder exportiert: Brasilien, Indonesien, Ägypten, Pakistan, Ukraine und Russland. Das Unternehmen bedient damit erfolgreich Märkte, wo der Preis den größten Einfluss auf die Kaufentscheidung nimmt (vgl. PERKOWSKI 2013: [online] und THE ECONOMIST 2013: [online] und SCHUMAN 2011: 38). Die zunehmende Wichtigkeit der BRICS-Staaten in der Automobilindustrie geht auch aus einem Forschungsbericht über die Zukunft der Automobilbranche des Büros für Technologiefolgen-Abschätzung beim deutschen Bundestag aus dem Jahr 2012 hervor. Demnach stagnieren die Triade-Märkte (USA, Deutschland, Japan) in den letzten Jahren, während die Nachfrage in den BRICS-Staaten laufend zunimmt. Es wird auch festgehalten, dass sich die Ansprüche der KundInnen in diesen Ländern oft sehr von den westlichen Ansprüchen unterscheiden. Vor allem in dicht besiedelten Gebieten in China und Indien sind Klein- und Minisegmente mehr nachgefragt. Obwohl sich die deutsche Automobilindustrie bisher vor allem auf die Triade-Märkte fokussiert hat, prognostiziert der Bericht mittelfristig eine Verschiebung auf

die BRICS-Staaten aufgrund der hohen Wachstumsraten. Die folgende Grafik verdeutlicht das Marktpotenzial in den BRICS-Staaten im Vergleich zu den Triade-Staaten (vgl. SCHADE ET AL. 2012: 163).

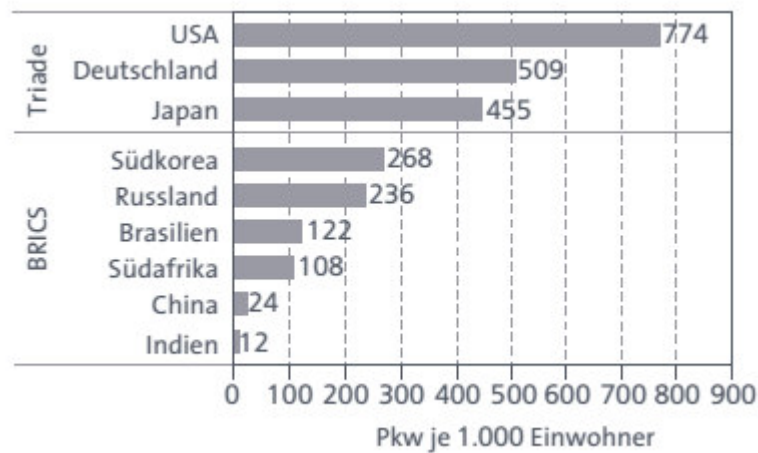


Abbildung 13: PKW-Verfügbarkeit Vergleich Triade- und BRICS-Staaten 2010
SCHADE ET AL. (2012: 168)

Die Grafik zeigt die jeweilige Anzahl an PKWs je 1.000 EinwohnerInnen im Jahr 2010. Wenn davon ausgegangen wird, dass eine Sättigung des Marktes etwa bei 500 PKW je 1.000 EinwohnerInnen eintritt, ist erkennbar dass in den Triade-Staaten (USA, Deutschland, Japan) bereits eine Sättigung des Marktes eingetreten ist. Diese Annahme wird durch sinkende Verkaufszahlen in den letzten Jahren in diesen Märkten unterstützt. Unter der gleichen Annahme wird das Potential in den BRICS-Staaten deutlich. Obwohl Unterschiede zwischen den Staaten auszumachen sind und in Südkorea oder Russland bereits ungefähr jede vierte Person über einen PKW verfügt, sind doch noch große Marktpotentiale, vor allem in China und Indien, erkennbar (vgl. SCHADE ET AL. 2012: 167f).

Neben den unterschiedlichen Bedürfnissen der EndkonsumentInnen in Developing Economies bilden auch institutionelle Schwachstellen oder zwischengelagerte Dienstleistungen, wie im Medien-, Finanz- oder Verkehrssektor, ein Betätigungsfeld für Unternehmen. Zwar könnten diese auch von MNU aus Developed Economies gefüllt werden, es gibt jedoch drei wesentliche Gründe, weshalb EECs hier meist im Vorteil sind: 1. Viele Zwischenschritte erfordern geschultes Personal, welches mit den lokalen Gegebenheiten (z.B.: Kultur, Sprache etc.) bestens vertraut ist. 2. Lokale Informationsgewinnung ist notwendig, welche meist nur durch Einbindung in lokale Netzwerke möglich ist, diese sind ausländischen MNU jedoch häufig verwehrt bleibt. 3. Die Betätigungsfelder werden häufig von besonderer nationaler Bedeutung betrachtet und daher fast ausschließlich an lokale Unternehmen vergeben (vgl. KHANNA/PALEPU 2006: 67f).

Durch all diese Konditionen und Rahmenbedingungen, in denen sich Emerging Economy Copycats bewegen, haben sie spezielle Fähigkeiten entwickelt, wodurch sie sich oftmals erfolgreich von MNU aus Industrieländern abheben. Im folgenden Abschnitt werden diese aufgezeigt und erklärt, wie sie den Aufstieg der EECs begünstigten.

4.1.2 Capabilities von Emerging Economy Copycats

„Innovative firms without the requisite manufacturing and related capacities may die, even though they are the best at innovation.“

TEECE (1986: 285)

TEECE erfasste bereits 1986 die Notwendigkeit von sogenannten „*complementary assets*“ (TEECE 1986: 288). Er hält fest, dass jene Prozesse, welche eine Innovation kommerzialisieren, wie Distribution, Marketing oder Kundenservice, häufig über den Erfolg oder Misserfolg einer Innovation entscheiden. Emerging Economy Copycats haben sich auf diese und weitere Fähigkeiten spezialisiert. Durch den Wegfall der Fähigkeiten zur Invention, fokussieren sie sich in einer oft schweren und streng regulierten Umgebung auf Netzwerkverbindungen, schnelle Lernkurven und flexible Organisationsstrukturen, um Wettbewerbsvorteile zu erwirken. Die Notwendigkeit der Konfiguration von Capabilities wird durch eine Studie von LEE (2009) bestätigt. Er kommt zu dem Ergebnis, dass der Fokus auf die an den Markt angepassten Fähigkeiten zur Kommerzialisierung für ImitatorInnen erfolgsversprechender ist als eigene Forschung & Entwicklung (vgl. TEECE 1986: 288 und LEE 2009: 87 und 92f). Es werden daher in weiterer Folge Capabilities vorgestellt, welche EECs in den eben beschriebenen Umweltkonditionen des STORM-Frameworks entwickelt haben.

Die folgende Grafik dient als anschauliche Zusammenfassung der Fähigkeiten von Emerging Economy Copycats:

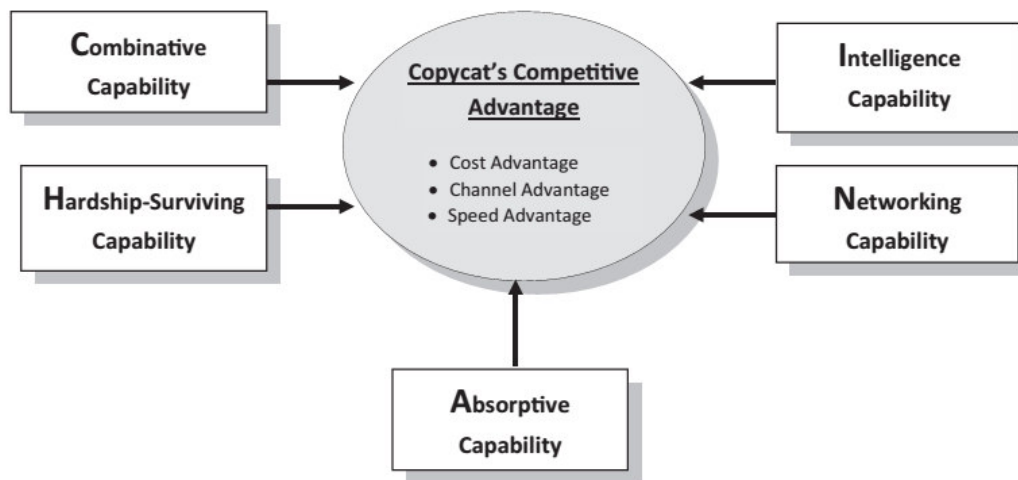


Abbildung 14: „Emerging Economy Copycat's Capabilities: The CHAIN-Framework“
LUO/SUN/WANG (2011: 41)

Dass CHAIN-Framework erfasst die wichtigsten Fähigkeiten von EECs. Wie in der Abbildung ersichtlich sind die drei Wettbewerbsvorteile der EECs Kostenvorteile (*cost advantage*), Vorteile in Vertriebskanälen (*channel advantage*) und Vorteile bei der Geschwindigkeit in Marktreaktionen (*speed advantage*). Diese werden im nächsten Kapitel noch ausführlicher behandelt. Das CHAIN-Framework stellt nun die einzelnen Fähigkeiten dar, welche zu den Wettbewerbsvorteilen der EECs führen. Gemäß den AutorInnen zeichnen sie sich vor allem durch folgende fünf Fähigkeiten (capabilities) aus: Combinative, Hardship-surviving, Absorptive, Intelligence, Networking (CHAIN) (vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 39ff).

Combinative Capabilities

Die Konzentration und Nutzung von Kernkompetenzen gilt als eine der wichtigen Aufgaben im Imitationsmanagement und bezieht sich hier meist auf Marktkenntnis, Marketing-Potential, Zugang zu Distributionskanälen und häufig auch Größenvorteile im Vergleich zu innovativen Unternehmen (vgl. HAUSCHILDT/SALOMO 2007: 73). Emerging Economy Copycats haben diese Aufgabe perfektioniert, indem sie Kernkompetenzen auch miteinander verknüpfen, um flexibel auf ihre Umwelt zu reagieren. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie vorhandene Technologien, Schlüsselkomponenten und spezialisierte Services nutzen und diese optimal mit den firmeninternen Ressourcen verbinden. Hier kommen ihnen die rasche Verbreitung durch Informationstechnologien und die zunehmende Modularität von Produktsystemen zugute (vgl.

PIL/COHEN 2006: 996).¹⁵ Diese Fähigkeiten führen zu Kostenvorteilen sowie der Möglichkeit, Produkte zu einem niedrigeren Preis anzubieten. Dadurch gelingt es EECs auch häufig, auf die lokalen Bedürfnisse, welche meist eine Preissensitivität in Entwicklungs- und Schwellenländern beinhalten, besonders gut eingehen zu können (vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 41f). SHENKAR (2010) bezeichnet diese Fähigkeit als „*contextualising*“ (Shenkar 2010: 128), womit gemeint ist, dass es im Rahmen einer Imitationsstrategie von besonders hoher Wichtigkeit ist, die Kontextbedingungen, in welche das Imitationsobjekt eingebettet ist, zu verstehen. Das bedeutet, dass der Erfolg von Produkten/Services, welche Ziel einer Imitation sein sollen, nicht als einzelne Gegebenheiten betrachtet werden sollten, sondern dass eben dieser Erfolg von kulturellen, institutionellen und organisationalen Kontexten abhängt (vgl. SHENKAR 2010: 128ff).

Die Notwendigkeit der lokalen Anpassung wird auch durch eine Studie¹⁶ des Unternehmens Deloitte bestätigt. Darin wird ‚Designing products/services specifically for the local emerging market‘ von 60 % der befragten Führungskräfte als erfolgreichste Strategie in Entwicklungs- und Schwellenländern beschrieben, wobei gleichzeitig die Herstellung dieser Produkte/Dienstleistungen zu einem lokal angepassten, leistbaren Preis als eine der größten Herausforderungen angeführt wird (vgl. MARTIN/MCLAIN 2011: 11 und 15 [online]).

Durch diese kombinativen Fähigkeiten erfüllen EECs alle drei Imitationsstrategien nach SCHNAARS¹⁷: 1. Niedrigere Preise durch niedrigere Kosten, richtiges Timing und standardisierte bzw. modularisierte Produkte, 2. Verbesserte, an die lokalen Bedürfnisse angepasste Produkte und Dienstleistungen sowie 3. Marktmacht (vgl. SCHNAARS 1994: 211).

Hardship-Surviving Capability

Die *Hardship-Surviving Capability* bezieht sich auf die Fähigkeit von EECs, mit den schwierigen Konditionen in Emerging Economies umzugehen, welche im vorherigen Kapitel behandelt wurden. EECs zeichnen sich demnach vor allem dadurch aus, sich in einer institutionell schwierigen Umwelt zu behaupten. Dabei müssen sie häufig mit strengen wirtschaftlichen Regulierungen seitens des Staates umgehen. Auch politische Unsicherheit, schwach ausgeprägter

¹⁵ Siehe dazu auch Kapitel 4.1.1.2 Technologische Konditionen, S. 49f.

¹⁶ Die Studie wurde Mitte 2011 von Deloitte Consulting LLP durchgeführt. Es wurden 628 Führungskräfte zu ihren Einschätzungen bezüglich der größten Chancen und Herausforderungen in Entwicklungs- und Schwellenländern befragt. 389 der befragten Führungskräfte waren in Unternehmen tätig, welche in einem der folgenden zehn Kerngebieten Umsätze generierten: China, Indien, Südostasien, Südkorea, Brasilien, Lateinamerika exkl. Brasilien, Osteuropa und Russland, Türkei, Ägypten, Südafrika (vgl. MARTIN/MCLAIN 2011: 2 [online]).

¹⁷ Siehe dazu im Detail Kapitel Differenzkriterien einer Imitation, Punkt 2.5.5 Art, S. 27ff.

Schutz von Eigentumsrechten, Korruption und schlechte öffentliche Dienste und Infrastruktur sind Kontextbedingungen, welche in Emerging Economies vorliegen. Höhere Transaktionskosten sind daher die Folge für Unternehmen in Entwicklungsregionen verglichen mit Industrienationen (vgl. HOSKISSON ET AL. 2000: 255). Doch Emerging Economy Copycats kompensieren diese Erhöhung häufig durch eine flexible Organisationsstruktur, schnellere Lernkurven und niedrigere Investitionen in Innovation. Diese Aspekte ermöglichen es ihnen, sich schwierigen Umweltbedingungen rascher anzupassen. Durch die Lerneffekte im eigenen Land können diese Erkenntnisse auch auf ähnlich entwickelte Regionen übertragen werden (vgl. KHANNA/PALEPU 2006: 62 und LUO/SUN/WANG 2011: 42). Der zunehmende Erfolg von EECs in anderen Emerging Economies belegt diese Entwicklung. Demnach tätigten Unternehmen aus den BRIC-Staaten ausländische Direktinvestitionen im Jahr 2010 im Ausmaß von 52 % in Entwicklungs- und Schwellenländer (Developing Economies) und Transformationsökonomien und lediglich 42 % in Industrieländer (Developed Economies) (vgl. WORLD INVESTMENT REPORT 2013: 5).

Absorptive Capability

Unter dieser Fähigkeit verstehen die Autoren die Fähigkeit von EECs, bestehendes Wissen nicht nur aufzunehmen und zu replizieren, sondern dieses auch anzuwenden und zu verändern (vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 42). SHENKAR bezeichnet diese Fähigkeit als ‚*Implementing*‘, sie bildet auch häufig den Unterschied zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen ImitatorInnen. Denn erfolgreiches Imitieren erfordert sowohl Kenntnis und Verständnis für bestehende Produkte bzw. Prozesse als auch die Fähigkeit, diese effizient nachzubilden und an neue Bedürfnisse anzupassen (vgl. SHENKAR 2010: 133f). *Absorptive Capability* wird als Kompetenz des Lernens von Unternehmen verstanden. Sie ermöglicht es, das Aktionsfenster zu optimieren. Es wird also nicht blind auf Aktionen der MitbewerberInnen reagiert, sondern Informationen gesammelt, auf deren Basis eine überlegtere Entscheidung möglich ist. Besonders in den von Unsicherheit geprägten Umgebungen der EECs ist diese Fähigkeit von hoher Relevanz für die Entscheidung, ob Imitation im jeweiligen Fall sinnvoll ist und welcher Einführungszeitpunkt passend ist (vgl. LIEBERMAN/ASABA 2006: 373). Denn wie bereits im zweiten Kapitel behandelt, gibt es sowohl für die „Fast Second“- als auch für „Come from Behind“-Strategie Studien, die den jeweiligen Erfolg der Strategie bestätigen.¹⁸ Die richtige Strategie für alle Fälle gibt es

¹⁸ Siehe dazu Kapitel 2.5.4 Zeitliche Dimension, S. 24ff.

demnach nicht, sondern nur an Situationen angepasste, passende Strategien und Vorgehensweisen.

COHEN/LEVINTHAL (vgl. 1990: 131 und 133), welche von ‚*absorptive capacity*‘ sprechen und sie als eine der wesentlichen Fähigkeiten für Innovation sehen, betonen auch den Trade-Off zwischen internen Lernprozessen, durch gemeinsame Sprache, Symbole bzw. Unternehmenskultur und Wissensaneignung von externen Quellen. Es muss ein Gleichgewicht zwischen diesen beiden Wissenspolen herrschen, bei zu starkem internen Fokus kommt es ansonsten häufig zum ‚*not-invented here*‘-Syndrom, womit die generelle Ablehnung von externem Wissen oder Strukturen und Abläufen gemeint ist. Demnach umfasst *Absorptive Capability* die Fähigkeit, durch flexible Lernprozesse internes und externes Wissen zu erweitern und dieses auch effizient zu nutzen. Erst durch die Kombination von beidem kann ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil von imitierenden Unternehmen entstehen: die Geschwindigkeit (vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 42).

Intelligence Capability

Diese Fähigkeit hilft EECs dabei zu entscheiden, WAS zu tun ist. Es beschreibt die Fähigkeit der Identifikation, Sammlung und Interpretation notwendiger wirtschaftlicher Daten für die erfolgreiche Etablierung am Markt. Das beinhaltet sowohl das Imitationsobjekt an sich als auch die Rahmenbedingungen wie Marktkonditionen, internationale Standards und Regulierungen, welche eine mögliche Imitation erleichtern oder erschweren (vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 43). Hier kann eine Verbindung zur *Absorptive Capability* gezogen werden, während diese jedoch beschreibt, wie Unternehmen lernen sollen, umfasst die *Intelligence Capability* eher die Inhalte, welche für erfolgreiche Imitation wichtig sind.

Networking Capability

Die Fähigkeit, sich in einem Netzwerk zu etablieren, ist in Emerging Economies besonders relevant. Unternehmen versuchen durch starke Verbindungen untereinander, institutionelle Schwächen des Systems auszugleichen und diese wenn möglich mitzugestalten (vgl. HOSKISSON ET AL. 2000: 256). Aus diesem Grund kann auch das Netzwerk selbst als nicht-imitierbare Ressource angesehen werden und auch als Möglichkeit, Zugang zu unterschiedlichen Ressourcen zu erhalten. Damit schafft das Netzwerk nicht-imitierbaren, nicht-substituierbaren Wert für die Unternehmen innerhalb des Netzwerkes (vgl. GULATI/NOHRIA/ZAHEER 2000: 207).

Hier kann auch eine Verbindung zu der *Hardship-Surviving Capability* gezogen werden, da diese oft eng mit der Fähigkeit zum richtigen Netzwerken zusammenhängt oder auch daraus entsteht. Durch formelle und informelle Netzwerkverbindungen erhalten die Unternehmen die notwendigen Ressourcen, um sich auf dem einheimischen Markt behaupten zu können. Diese Fähigkeit kann auch auf andere Märkte in Emerging Economies übertragen werden, wie auch die *Hardship-Surviving Capability* zeigt. Institutionell schwierige Rahmenbedingungen führen dazu, dass Unternehmen Strategien und Netzwerke im Umgang damit entwickeln, welche in Industrienationen nicht notwendig sind. Diese bilden in weiterer Folge Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen aus Industrienationen. Ein Beispiel dafür ist, dass lokale Unternehmen bevorzugt für Betätigungsfelder von nationaler Bedeutung engagiert werden (z.B.: Medien-, Finanz- oder Verkehrssektor), wodurch die Einbindung in das lokale Netzwerk von Unternehmen und Behörden von besonderer Bedeutung ist für EECs (vgl. KHANNA/PALEPU 2006: 67f).

Auch der Schutz von MinderheitseigentümerInnen oder KreditgeberInnen ist in Emerging Economies oft schwach ausgeprägt, wodurch höhere Kapitalkosten entstehen. Aus diesem Grund sind interne Kapitalmärkte in Business Groups in Emerging Economies von höherer Relevanz als in Developed Economies (vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 43 und HOSKISSON ET AL. 2000: 256 und CHITTOOR ET AL. 2009: 193). Hier wird auch wieder der Erfolg der organisationalen Struktur der Business Groups (G-Form) von Konglomeraten in Emerging Economies deutlich. Die langfristige Verbindung der Unternehmen stellt sicher, dass der Zugang zu verschiedenen Ressourcen innerhalb des Netzwerkes möglich ist. Diese Möglichkeiten erhöhen die wirtschaftlichen Möglichkeiten der Netzwerkunternehmen im Vergleich zu alleinstehenden Unternehmen, wie eine Studie von indischen Unternehmen von 1994–2010 ergab (vgl. RAMACHANDRAN/MANIKANDAN/PANT 2013: 114).

4.1.3 Wettbewerbsvorteile, Imitation & Innovation bei EECs

Aus der Umwelt, in welcher sich EECs bewegen (STORM-Framework), und aus den Fähigkeiten, die sie im Umgang damit entwickelt haben (CHAIN-Framework), entstehen drei wesentliche Wettbewerbsvorteile, welche sich ständig gegenseitig verstärken. Sie werden hier kurz zusammengefasst und in weiterer Folge in den Gesamtkontext der Arbeit gesetzt.

Kostenvorteile (*cost*)

Kostenvorteile entstehen insbesondere durch die Bereitstellung von lokal angepassten Technologien zu leistbaren Preisen für die preissensiblen KundInnen auf dem Massenmarkt der Emerging Economies. Modularisierung von Produktsystemen und Zugang zu Schlüsseltechnologien sowie niedrige Lohnkosten und geringer Schutz von geistigen Eigentumsrechten ermöglichen insbesondere die rasche Imitation von bestehenden Produkten in diesen Regionen (vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 39f und CHITTOR ET AL. 2009: 199 und CONTRACTOR 2013: 307). Zusätzlich entstehen durch die Imitationsstrategie Kostenvorteile durch Einsparungen in Forschung & Entwicklung, Risikominimierung durch bessere Einschätzung des Marktpotentials und die Vermeidung von Fehlinvestitionen, welche von InnovatorInnen vorgenommen wurden (vgl. SCHNAARS 1994: 23ff und LIEBERMAN/ASABA 2006: 381f und SANDS 1979: 45 und SHENKAR 2010:10 und 146f und LEE/ZHOU 2012: 3).¹⁹

Vorteile in Kanälen (*channel*)

Die Vorteile in Kanälen beziehen sich vorrangig auf die Netzwerkbeziehungen von Emerging Economy Copycats. Diese ermöglichen es ihnen, Marktinformationen zu erhalten, sowie formelle und informelle Verbindungen zu Behörden zu pflegen. Außerdem erhalten sie so Zugang zu vielfältigen Ressourcen sowie Distributionswegen, was das Fehlen an Besitz von Kerntechnologien wettmacht. EECs nutzen Flexibilität durch Lizenzen, Kauf oder Outsourcing und reagieren so rasch auf ändernde Bedürfnisse. Enge Netzwerkbeziehungen, die durch eine unsichere Umwelt entstanden sind, ermöglichen die einzigartige Fähigkeit von EECs, kritische Ressourcen, Rohmaterialien, Schlüsselkomponenten, öffentliche Unterstützung sowie wichtige Humanressourcen und Distributionsnetzwerke innerhalb kürzester Zeit aktivieren zu können und somit durch Marktmacht InnovatorInnen zu überholen (vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 40 und Schnaars 1994: 222).

¹⁹ Siehe dazu im Detail Kapitel 3.3 Imitationsstrategie und Second-/Late-Mover Advantages, S. 34f sowie Kapitel 2.5.4 Zeitliche Dimension, S. 24ff.

Vorteile in der Geschwindigkeit (*speed*)

Wie soeben betont, können durch Netzwerkbeziehungen schnell Ressourcen aktiviert und neu kombiniert werden, wodurch eine schnelle Reaktion am Markt möglich ist. Geschwindigkeit im Markteintritt von Imitationsprodukten wurde bereits im Kapitel 2.5.4 Zeitliche Dimension (S. 24ff) im Detail erörtert. EECs wirken somit häufig proaktiv mit, einen Nischen- zu einem Massenmarkt zu entwickeln. Da viele Produkte ausländischer MNU auf die globale Nachfrageschicht abzielen, ermöglichen rasche Imitationsprodukte inländischer EECs, auch die Bedürfnisse der unteren drei Nachfrageschichten zu decken und insbesondere auf die Preissensibilität dieser KundInnen besser einzugehen (vgl. MARKIDES/GEROSKI 2005: 14 und KHANNA/PALEPU 2006: 63f und LUO/SUN/WANG 2011: 40).

Die nachfolgende Tabelle dient der anschaulichen Zusammenfassung der vorangehenden Kapitel mit der zusätzlichen Erläuterung der speziellen Wettbewerbsvorteile von EECs. Hier fließen nun alle Teile dieser Arbeit zusammen, da sowohl Imitation und Innovation als auch wirtschaftliche Entwicklung eine starke Rolle für die Entwicklung von multinationalen Emerging Economy Copycats spielen. Zur besseren Veranschaulichung dient das Beispiel des chinesischen Mobiltelefonherstellers Tianyu.

Emerging Economy Copycats				
Konditionen	verstärken →	Effekte/ Capabilities	führen zu →	Wettbewerbsvorteile
Soziale Konditionen: Fragmentierte Verteilung des Realeinkommens & der sozialen Gerechtigkeit Geringe Verfügbarkeit öffentlicher Einrichtungen & Infrastruktur Hohe Korruption (vgl. LUO/MÜLLER 2011: 52 und 61 und LUO/SUN/WANG 2011: 43f)		Gleichgültigkeit bzw. Toleranz gegenüber Imitaten Knock-Offs Nachfrageinduzierte Innovationen: auf Kundenwünsche angepasst Intelligence Capability Hardship-Surviving Capability (vgl. LUO/MÜLLER 2011: 52 und PERL 2007: 41 und PLESCHAK/SABISCH 1996: 14)		<i>Kosten</i> <i>Kanäle</i> <u>Tianyu:</u> NiedrigverdienerInnen <i>shanzhai</i> -Produkte (subjektive Innovation) (vgl. TSAI ET AL 2013: 128 und LUO/MÜLLER 2011: 50 und HÜBNER 2002: 10)

<p>Technologische Konditionen:</p> <p>Kodifizierung von Wissen durch Informationstechnologien</p> <p>Technische Normen</p> <p>Schnelle Informationsverbreitung durch Internet</p> <p>Modularisierung von Produktsystemen</p> <p>(vgl. CONTRACTOR 2013: 307 und LUO/SUN/WANG 2011: 45 und Gereffi/HUMPHREY/STURGEON 2005: 97 und PIL/COHEN 2006: 996ff und CHITTOOR ET AL. 2009: 199)</p>	<p>Spill-Over Effekte durch horizontale und vertikale Unternehmensbeziehungen</p> <p>Erleichterte Informationsgewinnung</p> <p>Technological leapfrogging</p> <p>Absorptive Capability</p> <p>Network Capability</p> <p>(vgl. UHLENBRUCK/MEYER/HITT 2003: 270 und SPENCER 2008: 342f und ZHANG/LI/LI 2014: 700f und BLOSTRÖM/KOKKO 1998: 4 und SCHNAARS 1994: 8)</p>	<p><i>Geschwindigkeit</i></p> <p><u>Tianyu:</u></p> <p>Zusammenarbeit mit MediaTek</p> <p>Modularität der Technologien</p> <p>(vgl. TSAI ET AL. 2013: 127 und 130f)</p>
<p>Organisationale Konditionen:</p> <p>Flache Organisationsstruktur</p> <p>Aufgabenorientierte Unternehmenskultur</p> <p>Kreative Problemlösungskompetenz</p> <p>Geringe Produktionskosten</p> <p>Bildung von Konglomeraten</p> <p>(vgl. PRAHALAD/MASHELKAR 2010: 135 und LUO/SUN/WANG 2011: 45 und CONTRACTOR 2013: 316 und RAMACHANDRAN/MANIKANDAN/PANT 2013: 111ff)</p>	<p>Business-Group als Unternehmensform (Informationssynergien, leichtere Ressourcenverteilung)</p> <p>Absorptive Capability</p> <p>Hardship-Surviving Capability</p> <p>Network Capability</p> <p>(vgl. RAMACHANDRAN/MANIKANDAN/PANT 2013: 113)</p>	<p><i>Kosten</i></p> <p><i>Geschwindigkeit</i></p> <p><i>Kanäle</i></p> <p><u>Tianyu:</u></p> <p>geringe Profitmargen erfordern effizientes Management</p> <p>Distributionssystem (inkrementale Innovation, Marktinnovation)</p> <p>(vgl. TSAI ET AL. 2013: 130f und PLESCHAK/SABISCH 1996: 3)</p>
<p>Regulative Konditionen</p> <p>Schwache Gesetzeslage zum Schutz von geistigem Eigentum</p> <p>Schwieriger Markteintritt für KMU (Bürokratie, Kapitalanforderungen)</p>	<p>Verstärkte Bemühungen seitens der Staaten zur Korruptionsbekämpfung, um FDI zu stärken</p> <p>Imitation durch Gesetzeslage erleichtert</p>	<p><i>Kosten</i></p> <p><i>Geschwindigkeit</i></p> <p><i>Kanäle</i></p>

<p>Schwache Arbeitsgesetze</p> <p>Korruption</p> <p>(vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 40 und 45f und HAMMOND ET AL. 2007: 8 [online] und CARON/FICICI/RICHTER 2012: 29ff)</p>	<p>Hardship-Surviving Capability</p> <p>Network Capability</p> <p>(vgl. Luo/Sun/Wang 2011: 40 und CARON/FICICI/RICHTER 2012: 29ff und MONGAY/FILIPESCU 2012: 17)</p>	<p><u>Tianyu:</u></p> <p>Starke Netzwerkverbindungen in Shenzhen (Kostenvorteile durch Clusterbildung)</p> <p>(vgl. LUO/MÜLLER 2011: 50)</p>
<p>Marktkonditionen</p> <p>Schnelle Industrialisierung</p> <p>Liberalisierung der Wirtschaft und des Finanzwesens</p> <p>Privatisierung von Staatsbetrieben, jedoch nach wie vor hoher staatlicher Einfluss darauf</p> <p>Fragmentierte Nachfrage (Global, Glocal, Local, Bottom Tier) mit stark abweichenden Kundenwünschen von Developed Economies</p> <p>„Glasdecke“ für lokale ManagerInnen durch Expatriates ausländischer MNU</p> <p>(vgl. CARON/FICICI/RICHTER 2012: 24 und LUO/SUN/WANG 2011: 46 und PRAHALAD/MASHELKAR 2010: 133f und KHANNA/PALEPU 2006: 63ff und PRAHALAD/HART 2002: [online] und HAMMOND ET AL. 2007: 3 [online] und PRAHALAD/HAMMOND 2002: 48 und SPENCER 2008: 343 und BLOMSTRÖM/KOKKO 1998: 13f und ZHANG/LI/LI 2014: 700)</p>	<p>Konzentration ausländischer MNU auf globale Nachfrage</p> <p>Breites Gebiet für EECs in weiteren drei Teilen der Nachfragepyramide</p> <p>Genauere Marktkenntnis</p> <p>Verstärkte Erschließung neuer Märkte in anderen Emerging Economies</p> <p>Ausgleich von institutionellen Schwachstellen durch lokale Privatunternehmen</p> <p>Informations-Spill-Over durch zunehmenden Wechsel von ManagerInnen</p> <p>Intelligence Capability</p> <p>Combinative Capability</p> <p>Absorptive Capability</p> <p>(vgl. KHANNA/PALEPU 2006: 64f und 67f und LUO/SUN/WANG 2011: 42f und PRAHALAD/HART (2002): [online] und MANPOWER 2010: 4ff [online])</p>	<p><i>Kosten</i></p> <p><i>Geschwindigkeit</i></p> <p><u>Tianyu:</u></p> <p>Schnelle Reaktionen am Markt</p> <p>Lokale Anpassung (inkrementale Innovationen, nachfrageinduzierte Innovation)</p> <p>Local, Bottom Tier</p> <p>Export in Länder mit ähnlichen Bedingungen (Südost-Asien, Afrika, Lateinamerika)</p> <p>(vgl. TSAI ET AL. 2013: 128 und S 136f und CHAO 2010: [online] und HAUSCHILDT/SALOMO 2011: 11 und PERL 2007: 41)</p>

Tabelle 4: Konditionen, Capabilities & Wettbewerbsvorteile von EECs

Eigene Darstellung

Die erste Spalte zeigt die Konditionen, welche in Emerging Economies vorliegen, dafür wird auf das dritte Kapitel mit der wirtschaftlichen Entwicklung von Emerging Economies zurückgegriffen sowie auf den ersten Teil des vierten Kapitels ab Seite 47. Die zweite Spalte zeigt die

markantesten Auswirkungen der Konditionen und welche Fähigkeiten beziehungsweise Capabilities EECs im Umgang damit auszeichnen, detailliert besprochen werden diese im vorangehenden Kapitel ab Seite 61. Die dritte Spalte spannt anschließend den Bogen zum Kapitel der Begriffsdefinitionen, insbesondere zu den unterschiedlichen Arten von Imitation, ab Seite 27. Ebenso werden hier die Wettbewerbsvorteile von EECs angeführt, welche aus den jeweiligen Konditionen und Fähigkeiten resultieren. Zur Verdeutlichung werden die einzelnen Teile anhand des chinesischen Mobiltelefonherstellers Tianyu erläutert, auf dessen Entwicklung nun kurz eingegangen wird.

Das Geschäftsmodell des 1995 gegründeten Unternehmens Beijing Benephon umfasste den regionalen Verkauf von ausländischen Mobiltelefonanbietern (Samsung, Ericsson, Nortel). Bis 2002 war das Unternehmen für etwa 50 % des Gesamtumsatzes von Samsung in China verantwortlich. Die Gründerin und Eigentümerin Rong Xiuli war jedoch unzufrieden mit der Abhängigkeit von diesen Produzenten und gründete daher im April 2002 Beijing Tianyu Communication Equipment Co., Ltd (Tianyu) in der Absicht, günstige Mobiltelefone für lokale Bedürfnisse selbst herzustellen. 2006 produzierte das Unternehmen schließlich in Zusammenarbeit mit dem taiwanesischen Chiphersteller MediaTek Mobiltelefone im Niedrigpreissegment. Heute ist Tianyu, nach der Übernahme von Lenovo 2006, der größte lokale Mobiltelefonhersteller, nach den westlichen Anbietern Nokia und Samsung (vgl. TSAI ET AL. 2013: 123 und 125ff und LUO/MÜLLER 2011: 52). Die einzelnen Bereiche werden nun jeweils zusammengefasst und anhand dieses Beispiels veranschaulicht.

Soziale Konditionen, welche im Kapitel 4.1.1.1 im Detail erörtert werden, steigern bei EECs insbesondere die Fähigkeit, sich in einer schwierigen Umwelt zu behaupten (*Hardship-Surviving Capability*) sowie die Fähigkeit, dazu notwendige Informationen effizient zu akquirieren und zu filtern (*Intelligence Capability*). Zusätzlich kommt EECs zugute, dass die sozialen Rahmenbedingungen in Emerging Economies zu einer verstärkten Toleranz gegenüber Imitatprodukten seitens der KonsumentInnen führen (vgl. LUO/MÜLLER 2011: 52). Dies führt in weiterer Folge einerseits zu Knock-Off-Imitationsprodukten, aber auch zu nachfrageinduzierten Innovationen²⁰, da zahlreiche Produkte und Dienstleistungen von EECs an die speziellen Kundenwünsche dieser Regionen besser angepasst sind als vergleichbare Produkte von MNU aus entwickelten Regionen. Aus diesem Grund kann hier von ‚*Innovation*‘, also der Verbindung von

²⁰ Siehe dazu Kapitel 2.3.5 Auslöser, S. 13f.

Imitation und Innovation, gesprochen werden. Aus den sozialen Konditionen heraus entwickeln EECs vor allem zwei Wettbewerbsvorteile: Kostenvorteile und Vorteile in Vertriebskanälen (vgl. LUO/MÜLLER 2011: 52 und 61 und LUO/SUN/WANG 2011: 43f). Am Beispiel von Tianyu betrachtet, war der Massenmarkt mit NiedrigverdienerInnen der Ausschlag für das Unternehmen, in die Produktion von Mobiltelefonen einzusteigen, da sich viele die ausländischen Markenprodukte, wie Samsung oder Nokia, nicht leisten konnten. Doch auch die hohe Toleranz gegenüber Imitationsprodukten, in China als ‚*shanzhai*‘-Produkte bezeichnet, war ein Grund für den Einstieg. Nachdem ausländische Anbieter lange Zeit den Mobiltelefonmarkt mit 90 % dominierten, eroberten ‚*shanzhai*‘-Produkte oftmals mehr oder weniger legal (z.B. das Hi-Phone als Imitation von Apples iPhone) den Markt und machten 2011 rund ein Drittel des gesamten Marktes aus. In diesem Fall kann daher von *subjektiver Innovation* gesprochen werden, da die Leistbarkeit dieser Produkte für NiedrigverdienerInnen in Developing Economies neu war (vgl. TSAI ET AL. 2013: 128 und LUO/MÜLLER 2011: 50 und HÜBNER 2002: 10).

Die technologischen Konditionen in Emerging Economies, genauer beleuchtet im Kapitel 4.1.1.2, erleichterten über die letzten Jahrzehnte die Informationsgewinnung an sich sowie Spill-Over Effekte durch vertikale und horizontale Unternehmensbeziehungen. ‚*Technological leapfrogging*‘²¹ wurde insbesondere durch die zunehmende Modularität von Produktsystemen erleichtert. Diese technologisierte Umwelt führte bei EECs zu verstärkter *Absorptive Capability*, also die flexible und rasche Lernfähigkeit dieser Unternehmen. Zudem verstärken sich durch Modularität auch die Netzwerkbeziehungen innerhalb von Wertschöpfungsketten und damit die *Network Capability*. Die Verbindung dieser, an die technologische Umwelt angepassten, Fähigkeiten führt zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil von EECs: der Geschwindigkeit (vgl. COHEN/LEVINTHAL 1990: 131ff und GULATI/NOHRIA/ZAHEER 2000: 207 UND HOSKISSON ET AL. 2000: 256 und CHITTOOR ET AL. 2009: 193). Bei Tianyu ermöglichte die Verbindung mit dem taiwanesischen Chiphersteller MediaTek, die Technologie westlicher Anbieter zu imitieren. Das Unternehmen stellte einen Chip her, auf welchem sämtliche grundlegenden Funktionen verfügbar waren (turnkey model) und damit sowohl Imitation als auch günstige Produktion ermöglichten. Zudem ermöglichte die Öffnung der Source-Codes von MediaTek die Verbindung mit anderen Technologien (z.B.: Microsoft, VIA, Qualcomm), was durch die Modularität einzelner Technologien begründet war (vgl. LUO/MÜLLER 2011: 50 und TSAI ET AL. 2013: 127).

²¹ Siehe dazu Kapitel 2.5.1 Inhaltliche Dimension, S. 20.

Im dritten Abschnitt der Tabelle sind die vorherrschenden Konditionen auf Organisations-ebene in EECs zusammengefasst.²² Eine schnelle Reaktionszeit auf die Bedürfnisse des Marktes ergibt sich durch flexible Organisationsstrukturen (z.B.: Business-Group). Im Vergleich zu MNU aus Developed Economies zeichnen sich EECs häufig durch weniger eingebetteten Routinen aus, niedrigere kognitive Komplexität sowie Kreativität der ManagerInnen im Umgang mit institutionellen Hürden, was ein rascheres Handeln und Agieren ermöglicht. Es werden damit die *Hardship-Surviving Capability* gestärkt sowie die *Combinative Capability* und resultiert in Kostenvorteilen und Geschwindigkeit (vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 45). Doch auch der Wettbewerbsvorteil der Kanäle hängt wesentlich von den organisationalen Konditionen ab. Denn flexible und projektorientierte Organisationsformen, welche Netzwerkstrukturen gleichen, ermöglichen situationsabhängige Geschäftsverbindungen, um rasch auf neue Möglichkeiten am Markt zu reagieren. Besonders auffällig ist dabei der anhaltende Erfolg von Konglomeraten in Emerging Economies im Vergleich zu vergleichbaren Portfolios von einzelnen Unternehmen (vgl. JULLENS 2013: 125 und RAMACHANDRAN/MANIKANDAN/PANT 2013: 111f).

Tianyu zeichnet sich insbesondere durch ein Distributionskonzept aus, welches der Intensität nach als inkrementale Innovation und dem Inhalt nach als Marktinnovation bezeichnet werden kann, da dessen Einführung eine Verbesserung bestehender Prozesse auf diesem Markt darstellte (vgl. PERL 2007: 40f und PLESCHAK/SABISCH 1996: 3 und JOHNE 1999: 165). Nachdem die Eigentümerin zuvor selbst Erfahrung in dem Bereich gesammelt hatte und mit der ungleichen Verteilung der Profite (lediglich 5 % für HändlerInnen, jedoch 20-30 % für Produzenten) und der Mitspracherechte unzufrieden war, entschloss sie sich dazu, ein neues System einzuführen. Sie setzte sich für über 50 % für die Verkaufs- und Vertriebskanäle ein, wohingegen Tianyu lediglich ein Fixanteil von 10 % zustand. Im Gegenzug hatten die HändlerInnen aber das Übernahmerisiko zu tragen und waren auch für entsprechende Werbung verantwortlich. Im Gegensatz zu den ansonsten üblichen komplexen Distributionssystemen mit klaren Vorgaben und zahlreichem Personal, ist bei Tianyu maximal ein Zwischenposten zwischen dem Unternehmen und den HändlerInnen. Die HändlerInnen wurden weiters dazu angehalten, dreimal monatlich ihr Lager neu zu befüllen, was die durchschnittliche Lieferzeit bei Tianyu auf zwanzig Tage verkürzt im Vergleich zu den branchenüblichen zwei Monaten. Dies ermöglicht auch eine rasche Rückmeldung und Reaktion am Markt (vgl. TSAI ET AL. 2013: 129 und 131).

²² Siehe dazu im Detail Kapitel 4.1.1.3 Organisationale Konditionen, S. 50ff.

Damit werden alle drei Wettbewerbsvorteile, welche typisch für EECs sind, gestärkt: Kosteneinsparungen, Geschwindigkeit in Marktreaktion und Vorteile in Vertriebskanälen.

Die regulativen Konditionen im vorletzten Teil der Tabelle fassen die institutionellen Rahmenbedingungen in Emerging Economies zusammen.²³ Durch schwache Gesetze bzw. deren Einhaltung zum Schutz von geistigem Eigentum, wird Imitation erleichtert. Wie bereits im einführenden Kapitel dargestellt, sind selbst bei der WIPO international beantragte Schutzrechte immer von nationaler Gesetzgebung abhängig und damit auch nur Verletzungen im Rahmen der nationalen Gesetzgebung einklagbar (vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 45f und WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION 2014a: [online] und WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION 2014b: [online]). Erschwerend kommt aber die vorherrschende Korruption in den meisten Emerging Economies hinzu, welche FDI aus Developed Economies eher hemmen. Die Bemühungen der Staaten die Korruption einzuschränken, hebt aber das Vertrauen, was die Zuströme an FDI in den letzten Jahren bestätigen und somit Developing Economies im Jahr 2012 erstmals jene Länder mit den meisten Zuflüssen an ausländischen Direktinvestitionen waren (52 % bzw. 58,5 % mit Transformationsökonomien²⁴) (vgl. CARON/FICICI/RICHTER 2012: 29ff und MONGAY/FILIPESCU 2012: 17 und WORLD INVESTMENT REPORT 2013: 38). Weitere Aspekte sind die schwache Gesetzeslage zum Schutz der ArbeitnehmerInnen sowie die geringeren Lohn- und Gehaltskosten, welche in niedrigeren Produktionskosten und der Möglichkeit zur 24/7-Produktion resultieren. Durch diese Umweltbedingungen werden wiederum Netzwerkverbindungen gestärkt (*Network Capability*) um institutionelle Schwächen auszugleichen (*Hardship-Surviving Capability*) sowie die schnelle Imitation von Produkten durch schwache Gesetze erleichtert, womit alle drei wesentlichen Wettbewerbsvorteile Kosten, Geschwindigkeit und Kanäle verstärkt werden (vgl. GLOBAL WAGE REPORT 2012/13: 10f [online] und LUO/SUN/WANG 2011: 39f).

Im Fall von Tianyu erleichtert der schwache Schutz von geistigem Eigentum in China die Imitation ausländischer Kerntechnologie in diesem Bereich. Außerdem erleichtert die Clusterbildung in Shenzhen, wo auch dieses Unternehmen ansässig ist, von rund 30.000 Unternehmen mit verschiedenen Geschäftsbereichen der Wertschöpfungskette der Mobiltelefonindustrie den Ausbau und die ständige Verstärkung innerhalb des Netzwerkes. So kommen Unternehmen innerhalb dieses Netzwerkes Kostenvorteile in unterschiedlichen Bereichen zu (z.B.: Einkauf

²³ Siehe dazu im Detail Kapitel 4.1.1.4 Regulative und legislative Konditionen, S. 52.

²⁴ Siehe dazu im Detail Anhang Ausländische Direktinvestitionen 2010–2012, S. 94.

von Chips, F&E-Ausgaben, welche auf das Netzwerk verteilt werden, Lizenz- und Kontrollgebühren, Steuern) (vgl. LUO/MÜLLER 2011: 50).

Der letzte Abschnitt der Tabelle befasst sich mit den Marktkonditionen in Emerging Economies.²⁵ Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Marktkonditionen in vielen Aspekten von jenen in Developed Economies unterscheiden, was Vorteile für EECs nach sich zieht. Vor allem die unterschiedlichen Ansprüche von KundInnen und das Bedienen des Massenmarktes, welcher in diesen Ländern weit preissensitiver ist als in Developed Economies, stellt ein wesentliches Erfolgsmerkmal von EECs dar und ist gleichzeitig ein Aspekt, in dem MNU aus Developed Economies nach wie vor Aufholbedarf haben. Ebenso weisen EECs Vorteile auf, wenn es darum geht, institutionelle Zwischenbereiche oder auch Schwachstellen zu füllen, und können so ihre Marktmacht auf lokaler Ebene ausbauen (vgl. WOOLDRIDGE 2010: 1f und MARTIN/MCLAIN 2011: 9 [online] und HAMMOND ET AL. 2007: 7 [online] und KHANNA/PALEPU 2006: 68). Diese Gegebenheiten verstärken die *Intelligence Capability* sowie die *Combinative Capability*. Außerdem wird die *Absorptive Capability* durch den Spill-Over an Informationen durch lokale ManagerInnen gestärkt, welche aufgrund der häufig beschränkten Karrieremöglichkeiten in ausländischen MNU in lokale Unternehmen zurückkehren (vgl. SPENCER 2008: 343 und BLOMSTRÖM/KOKKO 1998: 13f und ZHANG/LI/LI 2014: 700 und MANPOWER 2010: 4ff [online]). Diese komplexen Konditionen am Markt sowie die Reaktionen und Anpassungen der EECs ermöglichen insbesondere ein schnelles Reagieren am Markt (*Geschwindigkeit*) und degressive Kostenvorteile (*Kosten*) durch die Bedienung von Massenmärkten und damit der Ausbau von Marktmacht (vgl. LUO/SUN/WANG 2011: 39f und SCHNAARS 1994: 221ff).

Am Beispiel von Tianyu betrachtet sind die Marktkonditionen wesentlich für den Erfolg des Unternehmens. Zum einen, wie bereits unter den sozialen Konditionen erklärt, zielte das Unternehmen von Anfang an auf die durchschnittlichen bzw. niedrigeren Einkommensschichten am lokalen Markt und somit auf die lokale und unterste Nachfrageschicht. Die Preisspanne reicht durchschnittlich von rund 65–195 €, was deutlich unter dem Preisniveau von westlichen Anbietern liegt. Geografisch gesehen begann das Unternehmen vor allem in kleinen und mittelgroßen Städten am Land, wo westliche Mobiltelefonanbieter weniger vertreten waren, und gewann so schnell an Bedeutung. Zur lokalen Anpassung gehören, neben Anpassungen des

²⁵ Siehe dazu im Detail Kapitel 4.1.1.5 Marktkonditionen, S. 55ff.

Designs, auch eigene Apps zum Verständnis chinesischer Zeichen oder aber die Möglichkeit von zwei SIM-Karten, welche in China gerne genutzt wird, um große Tarifunterschiede zu umgehen. Der Export soll in Märkte mit ähnlicher demografischer und ökonomischer Entwicklung wie am chinesischen Heimatmarkt erfolgen. Es wurden demnach Länder in Südostasien, Afrika und Lateinamerika favorisiert, insbesondere andere Emerging Economies wie Indien, Pakistan, Bengal, Indonesien, Nigeria, Russland, Türkei und Brasilien (vgl. TSAI ET AL. 2013: 128 und 136f und CHAO 2010: [online]). Diese Auswahl bestätigt wiederum die wirtschaftlichen Trends, dass Unternehmen aus Emerging Economies verstärkt in ähnliche Länder investieren und expandieren (vgl. WORLD INVESTMENT REPORT 2013: 38 und 40). Die Produktverbesserungen orientieren sich inhaltlich am Bedarfsfeld der KundInnen, sind der Intensität nach inkrementale Innovationen und können dem Auslöser nach als nachfrageinduzierte Innovationen bezeichnet werden und gehen damit auch über pure Imitation hinaus (vgl. GERYBADZE 2004: 71 und PLESCHAK/SABISCH 1996: 3 und PERL 2007: 41).

Diese Erläuterungen zeigen, dass Unternehmen in Emerging Economies längst nicht mehr nur billige Rohstofflieferanten oder günstige Produktionsniederlassungen darstellen. Sie haben stattdessen umfassende Fähigkeiten entwickelt, um sich an Konditionen anzupassen, welche in Developed Economies nicht vorkommen, und können ausländische MNU herausfordern. Aus diesem Grund können sie dahingehend als innovativer und kreativer als MNU aus entwickelten Regionen angesehen werden und haben in Bezug auf ihre Prozesse und Fähigkeiten das Stadium der ‚*creative adaptations*‘, ‚*innovative imitation*‘ beziehungsweise ‚*imovation*‘ geschafft.²⁶

²⁶ Siehe dazu unter Differenzkriterien einer Imitation, Kapitel 2.5.5 Art, S. 29f.

5 Einschränkungen und Forschungsbedarf

Das folgende Zitat von DRUCKER/NAKAUCHI (1996) spiegelt den Fokus der meisten Unternehmen sowie Wissenschaftler in Developed Economies wider: „Es [gibt] keine Entschuldigung – für kein Land der Welt, für kein Wirtschaftsgefüge, für keine Industrie und kein Unternehmen –, nicht innovativ zu sein.“ (DRUCKER/NAKAUCHI 1996: 115) – Diese Sichtweise betrachtet jedoch nur eine Seite der Medaille. Die andere Seite ist, dass es sich auch kein Unternehmen leisten kann, nicht zu imitieren – wie LEVITT (1966) deutlich macht: „No single company [...] is big enough or solvent enough to do all the productive first things that will ever occur in its industry and to always beat its competitors to all the innovations emanating from the industry.“ (LEVITT 1966: 65) – Kurz gesagt: „Innovation often entails a great deal of imitation and extension.“ (YOON 1999: 49)

Imitation kann und sollte daher genauso strategisch implementiert werden, wie es mit Innovation bereits seit Jahrzehnten erfolgt. Denn während Innovation in den meisten Unternehmen penibel genau geplant und kalkuliert wird, geschieht Imitation nach wie vor häufig ungeplant, wahllos, aus dem Bedürfnis heraus, „mitziehen zu müssen“ – jedoch ohne Strategie. Eine erfolgreiche Strategie ist dabei nicht durch eine Entweder-oder-Entscheidung gekennzeichnet, sondern durch eine Verbindung zwischen Innovation und Imitation. Notwendig dazu sind aber Fähigkeiten, welche es ermöglichen, passende Imitationsobjekte zu erkennen, zu analysieren und in effizienter Weise nachzubilden. Emerging Economy Copycats haben diese Fähigkeiten perfektioniert und fordern damit westliche Unternehmen heraus (vgl. LEVITT 1966: 66 und SHENKAR 2010: 4 und LUO/SUN/WANG 2011: 38).

Es ist aber wichtig zu beachten, dass Emerging Economies keine homogene Gruppe darstellen. Sie sind durch stark wirtschaftliche, soziale sowie kulturelle und geschichtliche Unterschiede und Entwicklungen geprägt und auch unterschiedlich gut erforscht. Der Fokus vieler Forschungsergebnisse basiert auf den BRIC-Staaten, und hier vornehmlich auf China. Aufgrund der unterschiedlichen Gegebenheiten in Emerging Economies im Vergleich zu Developed Economies, wie in Kapitel 4.1.1 Konditionen für das Wachstum von EECs behandelt, sind auch nicht alle Annahmen der bestehenden Theorien wie Institutionstheorie, Agency-/Transaktionskostentheorie oder Resource-Based-View für diese Länder direkt zu übernehmen. HOSKISSON ET AL. (2000) betonen daher, dass die Forschung in Emerging Economies nicht dazu dienen soll, bestehende Theorien zu Unternehmensstrategien in einem neuen Markt zu belegen bzw. zu widerlegen. Stattdessen sollte der Fokus darauf liegen, theoretische und empirische

Befunde zu finden für die Faktoren, welche diese Märkte begünstigen oder beschränken (vgl. HOSKISSON ET AL. 2000: 263f). Aus diesem Grund wurden in dieser Arbeit die beiden Modelle des STORM- und CHAIN-Frameworks vorgestellt. Sie bieten die Möglichkeit, die Komplexität dieser Inhalte weitestgehend zu erfassen und übersichtlich darzustellen. Dennoch, so schränken auch die AutorInnen ein, müssen diese Ausführungen noch in einer breiteren Studie empirisch überprüft werden, da sie bisher auf Theorie und Fallstudien bzw. Interviews aufgebaut wurden (vgl. Luo/Sun/Wang 2011: 54).

Außerdem muss einschränkend festgehalten werden, dass nicht alle Unternehmen mit Imitationsstrategie in Emerging Economies automatisch erfolgreich sind. Vor allem wenn über die reine Imitation keine weiteren Fähigkeiten entwickelt werden, ist es, sobald ein Markt gesättigt ist, schwierig, weiterhin mitzuhalten (vgl. JULLENS 2013: 122). Der Markt von Mobiltelefonen in China, welcher im vorhergehenden Kapitel anhand des Unternehmens Tianyu erläutert wurde, zeigt das gut. Denn viele Unternehmen, welche Imitationen herstellen und lediglich auf kurzfristige Profite ausgerichtet sind, „verschwinden häufig von selbst wieder vom Markt“ (LUO/MÜLLER 2011: 51).

Nach den Ausführungen in den vorangehenden Kapiteln kann der Eindruck entstehen, dass Imitation lediglich in Emerging Economies vorkommt – was nicht der Fall ist. Es gibt zahlreiche Beispiele von Unternehmen aus Developed Economies, welche eine ähnliche Strategie verfolgen, obwohl sie als innovativ wahrgenommen werden. Apple ist hierfür ein sehr passendes Beispiel: Apple gilt als eines der innovativsten Unternehmen im Technologiesektor, pflegt dieses Image auch in PR und Werbung und wurde aus dem Grund auch selbst oft das Zielobjekt von Imitationen. Interessant ist jedoch, dass die Inventionen einiger Produkte, wofür das Unternehmen bekannt wurde, nicht bei Apple entstanden sind. So wurden Details des Visual Interface, am bekanntesten die Maus, in der Forschungseinrichtung PARC (Palo Alto Research Center) entwickelt. Nach einem Firmenbesuch warb der Apple Gründer Steve Jobs die Entwickler kurzerhand ab, wodurch Apple für dieses Feature berühmt wurde. Apple versteht es nach außen hin, als rein innovatives Unternehmen gesehen zu werden, doch die wahre Fähigkeit des Unternehmens ist mit der *Combinative Capability* vergleichbar. Das Unternehmen kombiniert eigene Ideen mit bestehenden Technologien am Markt und verpackt diese in stylishem Design (vgl. SHENKAR 2010: 103 und THE ECONOMIST 2007: [online]). „Apple is, in short, an orchestrator and integrator of technologies, unafraid to bring in ideas from outside but always adding its own twists.“ (THE ECONOMIST 2007: [online])

Dieses Beispiel macht deutlich, dass Unternehmen aus Developed Economies darauf bedacht sind, Imitation nicht öffentlich zu machen, da diese nach wie vor negativ behaftet ist und mit Minderwertigkeit in Verbindung gebracht wird. Die Akzeptanz von Imitation ist hingegen in Developing Economies, wie bereits mehrmals in der Arbeit beschrieben, weit höher, womit auch ein offenerer Umgang der Unternehmen damit einhergeht (vgl. SCHNAARS 1994: 1 und LEE/ZHOU 2012: 3 und LUO/MÜLLER 2011: 50).

6 Zusammenfassung

Diese Arbeit bietet ein Erklärungsmodell für den Aufschwung von Emerging Economy Copycats, durch das Zusammenspiel von Innovation und Imitation.

Nach dem einführenden Kapitel beschäftigt sich das zweite Kapitel intensiv mit den Begriffsdefinitionen von Invention, Innovation und Imitation und zeigt insbesondere die Vielfalt der Begriffe auf sowie diverse Überschneidungen in den Definitionen. Invention lässt sich noch klar von den beiden anderen Begriffen trennen, da es sich immer um eine Erfindung bzw. eine neuartige technische Problemlösung handelt. Innovation und Imitation sind hingegen teilweise weniger trennscharf, was wohl auch daran liegt, dass bis heute keine in sich geschlossene Innovationstheorie vorliegt. Wesentliche Unterscheidungsmerkmale sind Neuartigkeit und Verbesserung zum ursprünglichen Zustand. Die Detailbetrachtung der Begriffe zeigt aber auf, dass je nach Zielgruppe beispielsweise eine Imitation oder eine subjektive Innovation vorliegen kann, was den Graubereich dieser beiden Begriffe gut veranschaulicht.

Der dritte Abschnitt der Arbeit spannt den Bogen zu den vorherrschenden Theorien zu Innovationsführerschaft und Imitationsstrategien bzw. Second-/Late-Movers und deren Vorteilen. Nachdem Innovationsführerschaft vor allem von MNU aus Developed Economies ausgeht und stetiges Wachstum zum Ziel hat, wird in weiterer Folge auf die Umverteilung der Weltwirtschaft übergeleitet. Und obwohl Unternehmen aus Emerging Economies vermehrt Imitationsstrategien verfolgen, zeigen diese Länder stetige Wachstumsraten und 2012 erstmals mehr Zuflüsse an ausländischen Direktinvestitionen als Developed Economies.

Das vierte Kapitel geht daher der Frage nach, wie Unternehmen, welche wesentliche Teile der Produkte oder Dienstleistungen von westlichen Pionieren imitieren, so mächtig werden konnten im nationalen und internationalen Wettbewerb. Den Rahmen für die detaillierte Betrachtung der Konditionen, in welchen Emerging Economy Copycats tätig sind, bildet das STORM-Framework. Anschließend werden die fünf Fähigkeiten (Combinative, Hardship-Surviving, Absorptive, Networking, Intelligence), welche daraus entstehen, im CHAIN-Framework genauer analysiert. Die Hauptargumente der Arbeit fließen im letzten Teil des vierten Kapitels zusammen. Es werden die Wettbewerbsvorteile Kosten, Kanäle und Geschwindigkeit erläutert und aufgezeigt, wie diese aus den Konditionen und den Fähigkeiten von EECs entstehen. Es wird deutlich, dass sich die Bedingungen in Emerging Economies stark von jenen in

Developed Economies unterscheiden. Ungleiche Einkommensverteilung, die schwache Gesetzeslage zu Schutz von geistigem Eigentum und Einhaltung der Gesetze, Korruption und nach wie vor hohe staatliche Eingriffe erschweren die Arbeit für Unternehmen in diesen Ländern und machen Geschäfte häufig risikobehaftet. EECs haben daraus jedoch häufig eine Stärke gemacht, indem sie sich beispielsweise zu Netzwerken zusammenschließen, um institutionelle Schwächen des Systems auszugleichen oder gar Geschäfte in diesem Bereich tätigen. Es soll durch die Verbindung der vorhergehenden Kapitel klargestellt werden, dass die Wettbewerbsvorteile *cost*, *channel* und *speed* nur zu erreichen sind, wenn Unternehmen flexibel agieren und sich auf die Marktkonditionen einstellen. Dass häufig auch ein hohes Maß an Innovation, wie beispielsweise neuartige Distributionsnetzwerke, notwendig ist, wird insbesondere durch das Fallbeispiel des chinesischen Mobiltelefonherstellers Tianyu deutlich.

Im letzten Kapitel wird noch der Forschungsbedarf in diesem Bereich aufgezeigt. Wie auch im Laufe dieser Arbeit ersichtlich, beziehen sich zahlreiche Beispiele auf China, da es das wohl am meisten erforschte Land der Emerging Economies darstellt. Dass diese Länder jedoch in keinem Fall homogen sind und daher auch die Aussagen dieser Arbeit wohl nicht auf alle Emerging Economies übertragbar sind, soll an diesem Punkt noch einmal betont werden. Der Autorin war es weiter wichtig, durch das Beispiel von Apple aufzuzeigen, dass Imitation sehr wohl auch in bekannten westlichen Unternehmen stattfindet und sogar manchmal fester Bestandteil deren Strategie darstellt, auch wenn sie häufig nur als innovativ wahrgenommen werden wollen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es wohl einen Grund gibt dafür, dass Innovation und Imitation schon rein begrifflich nicht völlig voneinander zu unterscheiden sind. Wie im Laufe dieser Arbeit anschaulich gezeigt wird, ist eine Verbindung der beiden sinnvoll und auch notwendig, um nachhaltig erfolgreich zu sein – in Emerging und Developed Economies.

7 Literaturverzeichnis

- APESTEGUIA, JOSE/HUCK, STEFFEN/OECHSSLER, JÖRG (2007): Imitation–theory and experimental evidence, *Journal of Economic Theory*, Vol. 136, S. 217–235.
- ARTHUR, BRIAN (2007): The structure of invention, **in:** *Research Policy*, H. 36/2007, S. 274–287.
- BANDERA, JUAN P. ET AL. (2007): Robot Learning by Active Imitation, **in:** Hackel, M. (Hrsg.): *Humanoid Robots, Human-like Machines*, I-Tech Education and Publishing, Wien, S. 519–544.
- BENZ, SEBASTIAN/KARL, JOACHIM/YALCIN, ERDAL (2013): Der UNCTAD World Investment Report 2013: Die Entwicklung ausländischer Direktinvestitionen, **in:** *ifo Schnelldienst*, Jg. 66, H. 15/2013, S. 58–68.
- BESSANT, JOHN/TIDD, JOE (2011): *Innovation and entrepreneurship*, 2nd edition, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.
- BESSEN, JAMES/MEURER, MICHAEL J. (2008): Do Patents Perform Like Property?, **in:** *Academy of Management Perspectives*, August 2008, Volume 22/Issue 3, S. 8–20.
- BIBLIOGRAPHISCHES INSTITUT GMBH (2013): Definition: Imitation, **in:** Dudenverlag, URL: <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/Imitation> [Stand: 12.01.2014]
- BLOMSTRÖM, MAGNUS/KOKKO, ARI (1998): Multinational Corporations and Spillovers, **in:** *Journal of Economic Surveys*, Volume 12, No. 2, S. 1–31.
- BODOUROGLOU, CHRISTINA/FUGAZZA, MARCO (2013): Key Trends in International Merchandise Trade, UN-Symbol: UNCTAD/DITC/TAB/2013/1, **in:** United Nations Publication, URL: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditctab20131_en.pdf [Stand: 15.01.2014]
- BOLTON, MICHELE K. (1993): Imitation versus Innovation: Lessons to be learned from the Japanese, **in:** *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Issue 3, S. 30–45.
- BRAGUINSKY, SERGUEY/GABDRAKHMANOV, SALAVAT/OHYAMA, ATSUSHI (2007): A theory of competitive industry dynamics with innovation and imitation, **in:** *Review of Economic Dynamics*, Volume 10/2007, S. 729–760.
- BROCKHOFF, KLAUS (1999): *Forschung und Entwicklung. Planung und Kontrolle*, 5. Auflage, Oldenbourg Verlag, München.

- CARON, MICHELLE I./FICICI, AYSUN/RICHTER, CHRISTOPHER I. (2012): The Influence of Corruption on Corporate Governance Standards: Shared Characteristics of Rapidly Developing Economies, **in:** *Emerging Markets Journal*, Volume 2, S. 20–37.
- CHANDLER, ALFRED D. (1990): The Enduring Logic of Industrial Success, **in:** *Harvard Business Review*, March-April, S. 130–140.
- CHAO, LORETTA (2010): Tianyu Leads Rise of China's Handset Makers, **in:** *Wall Street Journal*, 16. Juni 2010, URL: <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704025304575284532900123368>, [Stand: 05.12.2014]
- CHEW, W. BRUCE/BRESNAHAN, TIMOTHY F./CLARK, KIM B. (1990): Measurement, Coordination and Learning in a Multi-plant Network, **in:** Kaplan, Robert S. (Hrsg.): *Measures for Manufacturing Excellence*, Harvard Business School Press, Boston, S. 129–162.
- CHITTOOR, RAVEENDRA ET AL. (2009): Third-World Copycats to Emerging Multinationals: Institutional Changes and Organizational Transformation in the Indian Pharmaceutical Industry, **in:** *Organization Science*, Vol. 20, No. 1, S. 187–205.
- COHEN, WESLEY M./LEVINTHAL, DANIEL A. (1990): Absorptive Capacity: A new perspective on Learning and Innovation, **in:** *Administrative Science Quarterly*, Volume 35/Issue 1, S. 128–152.
- CONTRACTOR, FAROK J. (2013): “Punching above their weight” The sources of competitive advantages for emerging market multinationals, **in:** *International Journal of Emerging Markets (IJOEM)*, Vol. 8, No. 4, S. 304–328.
- CORSTEN, HANS/GÖSSINGER, RALF/SCHNEIDER, HERFRIED (2006): *Grundlagen des Innovationsmanagement*, Verlag Franz Vahlen GmbH, München.
- DIMAGGIO, PAUL T./POWELL, WALTER W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, **in:** *American Sociological Review*. Vol. 48, No. 2, S. 147–160.
- DIMASI, JOSEPH A./HANSEN, RONALD W./GRABOWSKI, HENRY G. (2003): The price of innovation: new estimates of drug development costs, **in:** *Journal of Health Economics*, March 2003, Volume 22/Issue 2, S. 151–185.
- DRUCKER, PETER/NIKAUCHI, ISAO (1996): *Die globale Herausforderung*, ECON Verlag GmbH, Düsseldorf.

- ETHIRAJ, SENDIL K./ZHU, DAVID H. (2008): Performance Effects of Imitative Entry, **in:** Strategic Management Journal, Volume 29/2008, S. 797–817.
- EZELL, STEPHEN (2011): Fighting Innovation Mercantilism, **in:** Issues in Science and Technology, Winter 2011, S. 83–90.
- FARRELL, D./KALIL, T. (2010): United States, A Strategy for Innovation, **in:** Issues in Science and Technology, Spring 2010, S. 41–50.
- FRENCH, PAUL (2013): Fast-Food Nations, **in:** Foreign Policy, July/August 2013, S. 32–34.
- GEREFFY, GARY/HUMPHREY, JOHN/STURGEON, TIMOTHY (2005): The governance of global value chains, **in:** Review of International Political Economy, Volume 12, Issue 1, S. 78–104.
- GERPOTT, TORSTEN (2005): Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- GERYBADZE, ALEXANDER (2004): Technologie- und Innovationsmanagement; Strategie, Organisation und Implementierung, Verlag Franz Vahlen GmbH, München.
- GULATI, RANJAY/NOHRIA, NITIN/ZAHEER, AKBAR (2000): Strategic Networks, **in:** Strategic Management Journal, Volume 21, S. 203–215.
- HAMMOND, ALLEN ET AL. (2007): The next 4 Billion, Executive Summary, World Resources Institute, Washington DC, S. 1–12.
URL: http://www.wri.org/sites/default/files/pdf/n4b_executive_summary_graphics.pdf
[Stand: 27.08.2014]
- HAUSCHILDT, JÜRGEN/GEMÜNDEN, HANS GEORG (2011): Dimensionen der Innovation, **in:** Albers, S./Gassmann, O. (Hrsg.): Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 21–38.
- HAUSCHILDT, JÜRGEN/SALOMO, SÖREN (2007): Innovationsmanagement, 4. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München.
- HAUSCHILDT, JÜRGEN/SALOMO, SÖREN (2011): Innovationsmanagement, 5. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München.
- HOSKISSON, ROBERT/EDEN, LORRAINE/LAU, CHUNG MING/WRIGHT, MIKE (2000): Strategy in Emerging Economies, **in:** Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 3, S. 249–267.
- HURLEY, SUSAN L./CHATER, NICK (2005): Introduction: The Importance of Imitation, **in:** Hurley, Susan L./Chater, Nick (Hrsg.): Perspectives on imitation: from neuroscience to social

science. 1. Mechanisms of imitation and imitation in animals, Band 1, MIT Press, Cambridge/Massachusetts, S. 1–52.

HÜBNER, HEINZ (2002): Integratives Innovationsmanagement: Nachhaltigkeit als Herausforderung für ganzheitliche Erneuerungsprozesse, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin.

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN (2010): Gewichtige Schwellenländer, **in:** iwd, Informationsdienst des Instituts der Deutschen Wirtschaft, 27. Januar 2010, Nr. 4

URL: <http://www.iwkoeln.de/de/infodienste/iwd/archiv/beitrag/31505> [Stand: 13.01.2014].

JOHNE, AXEL (1999): Successful Market Innovation, **in:** Tintelnot, C./Meißner, D./Steinmeier, I. (Hrsg.): Innovationsmanagement, Springer Verlag, Berlin Heidelberg, S. 163–170.

JULLENS, JOHN (2013): How emerging giants can take on the world, **in:** Harvard Business Review, December 2013, S. 121–125.

KARNANI, ANEEL (2009): The Bottom of the Pyramid Strategy for Reducing Poverty: A Failed Promise, DESA Working Paper No. 80, ST/ESA/2009/DWP/80, United Nations Department of Economic and Social Affairs, New York.

KAUFER, ERICH (1980): Industrieökonomik: eine Einführung in die Wettbewerbstheorie, Vahlen Verlag, München.

KHANNA, TARUN/PALEPU, KRISHNA G. (2006): Emerging Giants, Building World-Class Companies in Developing Countries, **in:** Harvard Business Review, October, S. 60–69.

LEE, GWENDOLYN K. (2009): Understanding the timing of ‘fast-second’ entry and the relevance of capabilities in invention vs. commercialization, **in:** Research Policy, Volume 38, S. 86–95.

LEE, HUN/SMITH, KEN G./GRIMM, CURTIS M./SCHOMBURG, AUGUST (2000): Timing, Order and Durability of new Product Advantages with Imitation, **in:** Strategic Management Journal, Volume 21/2000, S. 23–30.

LEE, RUBY P./ZHOU, KEVIN Z. (2012): Is Product Imitation Good for Firm Performance? An Examination of Product Imitation Types and Contingency Factors, **in:** Journal of International Marketing, Vol. 20, No. 3, S. 1–16.

LEVITT, THEODORE (1966): Innovative imitation, **in:** Harvard Business Review, September-October 1966, Volume 44/Issue 5, S. 63–70.

LIEBERMAN, MARVIN B./ASABA, SHIGERU (2006): Why do firms imitate each other?, **in:** Academy of Management Review, Volume 31/Issue 2, S. 366–385.

- LIEBERMAN, MARVIN B./MONTGOMERY, DAVID B. (1988): First-Mover Advantages, **in:** Strategic Management Journal, Volume 9, S. 41–58.
- LIEBERMAN, MARVIN B./MONTGOMERY, DAVID B. (1998): First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View, **in:** Strategic Management Journal, Vol. 19, S. 1111–1125.
- LINDAHL, MARITA/PRAMLING SAMUELSSON, INGRID (2002): Imitation and Variation: reflections on toddlers' strategies for learning, **in:** Scandinavian Journal of Educational Research, Vol. 46, No. 1, S. 25–45.
- LUO, MINYAN/MÜLLER, CONSTANZE (2011): Imitation oder Innovation? Das *shanzhai*-Phänomen in der Debatte um Geistiges Eigentum in China, **in:** Freimuth J. et al. (Hrsg.): Geistiges Eigentum in China, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 47–68.
- LUO, YADONG/RUI, HUAICHUAN (2009): An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies, **in:** Academy of Management Perspectives, Volume 23/Issue 4, S. 49–70.
- LUO, YADONG/SUN, JINYUN/WANG, STEPHANIE LU (2011): Emerging Economy Copycats: Capabilities, Environment and Strategy, **in:** Academy of Management Perspectives, May 2011, S. 37–56.
- MANPOWER (2010): Winning in China: Building Talent Competitiveness, herausgegeben von Manpower Inc., Milwaukee, URL: <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/8501c928-bde7-4556-88cd-7f8679c4abb2/Winning+in+China-+Buliding+Talent+Competitiveness.pdf?MOD=AJPERES> [Stand: 12.09.2014].
- MANSFIELD, EDWIN/SCHWARTZ, MARK/WAGNER, SAMUEL (1981): Imitation Costs and Patents: An Empirical Study, **in:** The Economic Journal, December 1981, Volume 91/No. 364, S. 907–918.
- MARKGRAF, DANIEL (2014): Stichwort: Me-Too-Produkt, **in:** Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/126575/me-too-produkt-v4.html> [Stand: 09.01.2014].
- MARKIDES, CONSTANTINOS C./GEROSKI, PAUL A. (2005): Fast second : how smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets, Jossey-Bass, San Francisco, California.

- MARTIN, DAVID/MCLAIN, SIMON (2011): Fortresses and footholds, Emerging market growth strategies, practices and outlook, Deloitte Consulting LLP, URL: http://www.deloitte.com.mx/csgmx/docs/Emerging_Market_Growth_Strategies.pdf, [Stand: 10.03.2014].
- MEZGER, FLORIAN/ENKEL, ELLEN (2013): „Borrow with Pride“ – Digitale Geschäftsmodellinnovationen durch branchenübergreifende Imitation, **in:** Keuper, F. et al. (Hrsg.): Digitalisierung und Innovation, Springer Verlag, Wiesbaden, S. 423–443.
- MÖHRLE, MARTIN G./SPECHT, DIETER (2014): Stichwort: Innovationsführer, **in:** Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82816/innovationsfuehrer-v8.html> [Stand: 13.08.2014].
- MONGAY, JORGE/FILIPESCU, DIANA A. (2012): Are Corruption and Ease of Doing Business Correlated? An Analysis of 172 Nations, **in:** Harris, S./Kuivalainen, O./Stoyanova, V. (Hrsg.): International Business. New challenges, New Forms, New Perspectives, Palgrave Macmillan, Basingstoke, S. 13–26.
- MUMOLO, ENZO/NOLICH, MASSIMILIANO (2007): Imitation Learning Based Talking Heads in Humanoid Robots, **in:** Hackel, M. (Hrsg.): Humanoid Robots, Human-like Machines, I-Tech Education and Publishing, Wien, S. 475–496.
- MUSTERSCHUTZGESETZ 1990: Bundesgesetz vom 7. Juni 1990 über den Schutz von Mustern (Musterschutzgesetz 1990 - MuSchG) StF: BGBl. Nr. 497/1990 idF BGBl 1992/772, I 2001/143, I 2003/81, I 2004/149, I 2005/131, I 005/151 und I 2013/126.
URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10002963&ShowPrintPreview=True> [Stand: 06.10.2014]
- NEUMAIR, SIMON-MARTIN/HAAS HANS-DIETER (2014): Stichwort: Invention, **in:** Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon,
URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10907/invention-v7.html>, [Stand: 19.07.2014].
- PERKOWSKI, JACK (2013): Chinese Carmakers go global, **in:** Forbes.com, 7/23/2013, URL: <http://www.forbes.com/sites/jackperkowski/2013/07/23/chinese-carmakers-go-global/>, [Stand: 10.02.2014]

- PERL, ELKE (2007): Grundlagen des Innovations- und Technologiemanagements, **in:** Strebel, H. (Hrsg.): Innovations- und Technologiemanagement, 2. Auflage, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien, S. 17–52.
- PIAGET, JOHN (1951): Play, Dreams and Imitation in Childhood, Routledge, Abingdon.
- PIL, FRITS K./COHEN, SUSAN K. (2006): Modularity: Implications for Imitation, Innovation, and Sustained Advantage, *in:* Academy of Management Review, Vol. 31/No. 4, S. 995–1011.
- PLESCHAK, FRANZ/SABISCH, HELMUT (1996): Innovationsmanagement, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- PRAHALAD, C.K./HAMMOND, ALLEN (2002): Serving the World's Poor, Profitably, **in:** Harvard Business Review, September 2002, S. 48–57.
- PRAHALAD, C. K./HART, STUART L. (2002): The Fortune at the Bottom of the Pyramide, **in:** business + strategy, issue 26 first quarter 2002, URL: <http://www.strategy-business.com/article/11518?pg=0> [Stand: 27.08.2014]
- PRAHALAD, C. K./MASHELKAR, RAGHUNATH A. (2010): Innovation's Holy Grail, **in:** Harvard Business Review, July-August 2010, S. 132–141.
- RAMACHANDRAN, J./MANIKANDAN, K.S./PANT, ANIRVAN (2013): Why Conglomerates Thrive (Outside the U.S.), **in:** Harvard Business Review, December, S. 110–119.
- RASMUSEN, ERIC/YOON, YOUNG-RO (2012): First versus Second Mover Advantage with Information Asymmetry about the Profitability of new Markets, **in:** The Journal of Industrial Economics, Vol. 60, No. 3, S. 374–405.
- RAUSTIALA, KAL/SPRIGMAN, CHRISTOPHER (2000): The knockoff economy, How imitation sparks innovation, Oxford University Press, New York.
- SANDS, SAUL (1979): Innovate or Imitate?, **in:** Management Review. December, Vol. 68/Issue 12, S. 44–46.
- SPECHT, DIETER/MÖHRLE, MARTIN (2002): Definition Invention, **in:** Specht, D./Möhrle, M. (Hrsg.): Gabler Lexikon Technologiemanagement, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden.
- SCHADE, WOLFGANG ET AL. (2012): Zukunft der Automobilindustrie, Innovationsreport, TAB-Arbeitsbericht Nr. 152, September 2012, herausgegeben von TAB Büro für Technologiefolgen-Abschätzung beim deutschen Bundestag, Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Berlin.

- SCHNAARS, STEPHEN P. (1994): *Managing imitation strategies, How later entrants seize markets from pioneers*, The Free Press, New York.
- SCHUMAN, MICHAEL (2011): *Trading Up, Growing economic ties between emerging countries could reshape the globe*, **in:** TIME, Issue November 7, 2011, S. 35–40.
- SCHUMPETER, JOSEPH A. (1993): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 7. Auflage, Francke Verlag, Tübingen/Basel.
- STUMMER, CHRISTIAN/GÜNTHER, MARKUS/KÖCK, ANNA MARIA (2010): *Grundzüge des Innovations- und Technologiemanagement*, 3. Auflage, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien.
- SUAREZ, FERNANDO/LANZOLLA, GIANVITO (2005): *The Half-Truth of First-Mover Advantage*, **in:** Harvard Business Review, April 2005, S. 121–127.
- TEECE, DAVID J. (1986): *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licesing and public policy*, **in:** Research Policy, Vol. 15, No. 6, S. 285–305.
- THE ECONOMIST (2007): *Lessons from Apple*, **in:** The Economist, 06/07/2007, URL: <http://www.economist.com/node/9302662>, [Stand: 03.10.2014]
- THE ECONOMIST (2013): *China: Key player – Chery*, **in:** The Economist, Intelligence Unit, 10/14/2013, URL: <http://www.eiu.com/industry/article/1501060934/china-key-player---chery/2013-10-14>, [Stand: 10.02.2014]
- TIDD, JOE/BESSANT, JOHN (2009): *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*, 4th edition, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.
- TSAI, TERENCE/LU, SHAOHUA/LIU, GARY/LIU, SHUBO (2013): *Beijing Tianyu Communications: Winning the 3G Era*, **in:** Asian Case Research Journal, Volume 17, Issue 1, S. 123–143.
- UHLENBRUCK, KLAUS/MEYER, KLAUS E./HITT, MICHAEL, A. (2003): *Organizational Transformation in Transition Economies: Resource-based and Organizational Learning Perspectives*, **in:** Journal of Management Studies, Volume 40, Issue March 2003, S. 257–282.
- VAN DE VEN, ANDREW/POLLEY, DOUGLAS/GARUD, RAGHU/VENKATARAMAN, SANKARAN (1999): *The Innovation Journey*, Oxford University Press, New York.
- WARNECKE, HANS-JÜRGEN (2003): *Innovation in Technik und Gesellschaft – Notwendigkeiten und Hemmnisse*, **in:** Warnecke, H-J./Bullinger, H-J. (Hrsg.): *Kunststück Innovation, Praxisbeispiele aus der Fraunhofer-Gesellschaft*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 1–10.

- WRIGHT, MIKE ET AL. (2005): Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom, **in:** Journal of Management Studies, Volume 42/Issue 1, S. 1–33.
- WOOLDRIDGE, ADRIAN (2010): The world turned upside down, **in:** The Economist, A special report on innovation in emerging markets, Issue April 17th 2010, S. 1–3.
- WORLD TRADE ORGANISATION WTO (2013): Chart 8 WTO Members share in world merchandise trade, excluding intra-EU(27), 2012
- URL: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2013_e/charts_e/chart08.pdf [Stand: 13.01.2014]
- YOON, SUCK-CHUL (1999): A Successful Strategy of Follow the Leader Combined with Cultural Adaptation: A Food Company Case, **in:** International Studies of Management & Organization, Volume 28/No. 4, S. 49–56.
- ZHANG, YUXIN (2014): Why Xi Jinping’s Anti-Corruption Campaign Won’t Legitimize the CCP, **in:** The Diplomat
- URL: <http://thediplomat.com/2014/08/why-xi-jinpings-anti-corruption-campaign-wont-legitimize-the-ccp/> [Stand: 06.11.2014]
- ZHANG, YAN “ANTHEA”/LI, YU/LI, HAIYANG (2014): FDI Spillovers over Time in an Emerging Market: The Roles of Entry Tenure and Barriers to Imitation, **in:** Academy of Management Journal, Volume 37, No. 3, S. 698–722.

Internetquellen

BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, INNOVATION UND TECHNOLOGIE

http://www.bmvit.gv.at/innovation/publikationen/fti_strategie.html, [Stand: 11.11.2013]

FTI-STRATEGIE (2011): Der Weg zum Innovation Leader, Potenziale ausschöpfen, Dynamik steigern, Zukunft schaffen, Strategie der Bundesregierung für Forschung, Technologie und Innovation, Republik Österreich

http://www.bmvit.gv.at/service/publikationen/innovation/forschungspolitik/downloads/fti_strategie.pdf, [Stand: 04.10.2014]

GLOBAL WAGE REPORT 2012/13: Wages and equitable growth, Geneva, International Labour Office, 2013

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_194843.pdf, Stand: [08.10.2014]

INNOVATION UNION SCOREBOARD 2014 – Europäische Kommission [Hrsg.]

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf, [Stand: 04.10.2014]

KURZ, HEINZ D. (2011): Das Prinzip der “schöpferischen Zerstörung”, Zum 100. Geburtstag von Joseph A. Schumpeters “Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung”

URL: http://www.uni-graz.at/heinz.kurz/papers/2011_TheorieSchumpeter.pdf [Stand: 18.12.2014]

OECD – The OECD Innovation Strategy

http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-oecd-innovation-strategy/fostering-innovation_9789264083479-3-en, Stand: [04.10.2014]

ÖSTERREICHISCHES PATENTAMT MARKENSCHUTZ (2014a):

<http://www.patentamt.at/Markenschutz/Schutzrechte/>, [Stand: 06.10.2014]

ÖSTERREICHISCHES PATENTAMT MARKENSCHUTZ (2014b):

http://www.patentamt.at/Markenschutz/Schutzrechte/Marke_national/, [Stand: 06.10.2014]

ÖSTERREICHISCHES PATENTAMT MARKENSCHUTZ (2014c):

<http://www.patentamt.at/Markenschutz/Schutzrechte/Gemeinschaftsmarke/>,

[Stand: 06.10.2014]

ÖSTERREICHISCHES PATENTAMT ERFINDUNGSSCHUTZ (2014a):

<http://www.patentamt.at/Erfindungsschutz/Schutzrechte/>, [Stand: 06.10.2014]

ÖSTERREICHISCHES PATENTAMT ERFINDUNGSSCHUTZ (2014b):

http://www.patentamt.at/Erfindungsschutz/Schutzrechte/Patent_national/, [Stand: 06.10.2014]

ÖSTERREICHISCHES PATENTAMT ERFINDUNGSSCHUTZ (2014c):

http://www.patentamt.at/Erfindungsschutz/Schutzrechte/Patent_international/,

[Stand: 06.10.2014]

ÖSTERREICHISCHES PATENTAMT DESIGNSCHUTZ (2014):

<http://www.patentamt.at/Designschutz/Schutzrechte/>, [Stand: 06.10.2014]

OXFORD ENGLISH DICTIONARY, Stichwort: Invention

<http://oxforddictionaries.com/definition/english/invention>, [Stand: 19.07.2014]

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=661584&dstid=0&cbtyp=1&titel=Wirtschaftswachstum_%2Cbraucht_%2CInnovation, [Stand: 11.11.2013]

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION (2014a): Industrial Design – Internationaler Musterschutz

http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/designs/911/wipo_pub_911.pdf, [Stand: 06.10.2014]

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION (2014b): International Mark – Internationaler Markenschutz

<http://www.wipo.int/madrid/en/general/>, [Stand: 06.10.2014]

8 Anhang

Im folgenden Abschnitt finden sich die Anhänge auf welche im Text verwiesen wird. Aus Platzgründen und für die Nachvollziehbarkeit bestimmter Angaben und Berechnungen werden diese im Anschluss detailliert dargestellt.

Ausländische Direktinvestitionen 2010–2012

Table II.1. FDI flows, by region, 2010–2012 (Billions of dollars and per cent)						
Region	FDI inflows			FDI outflows		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
World	1 409	1 652	1 351	1 505	1 678	1 391
Developed economies	696	820	561	1 030	1 183	909
Developing economies	637	735	703	413	422	426
Africa	44	48	50	9	5	14
Asia	401	436	407	284	311	308
East and South-East Asia	313	343	326	254	271	275
South Asia	28	44	34	16	13	9
West Asia	59	49	47	13	26	24
Latin America and the Caribbean	190	249	244	119	105	103
Transition economies	75	96	87	62	73	55
Structurally weak, vulnerable and small economies^a	45	56	60	12	10	10
LDCs	19.0	21.0	26.0	3.0	3.0	5.0
LLDCs	27.0	34.0	35.0	9.3	5.5	3.1
SIDS	4.7	5.6	6.2	0.3	1.8	1.8
Memorandum: percentage share in world FDI flows						
Developed economies	49.4	49.7	41.5	68.4	70.5	65.4
Developing economies	45.2	44.5	52.0	27.5	25.2	30.6
Africa	3.1	2.9	3.7	0.6	0.3	1.0
Asia	28.4	26.4	30.1	18.9	18.5	22.2
East and South-East Asia	22.2	20.8	24.1	16.9	16.2	19.8
South Asia	2.0	2.7	2.5	1.1	0.8	0.7
West Asia	4.2	3.0	3.5	0.9	1.6	1.7
Latin America and the Caribbean	13.5	15.1	18.1	7.9	6.3	7.4
Oceania	0.2	0.1	0.2	0.0	0.1	0.0
Transition economies	5.3	5.8	6.5	4.1	4.3	4.0
Structurally weak, vulnerable and small economies^a	3.2	3.4	4.4	0.8	0.6	0.7
LDCs	1.3	1.3	1.9	0.2	0.2	0.4
LLDCs	1.9	2.1	2.6	0.6	0.3	0.2
SIDS	0.3	0.3	0.5	0.0	0.1	0.1

Source: UNCTAD, FDI-TNC-GVC Information System, FDI database (www.unctad.org/fdistatistics).

^a Without double counting.

Quelle: World Investment Report 2013, Englisch
S. 38 (siehe u.a. Screenshot der Tabelle II.a. FDI flows, by region, 2010–2012)

Die **geografische Einteilung** erfolgte lt. Annex table 1 (S. 213 World Investment Report 2013) folgendermaßen:

Developed economies: Nordamerika (exkl. Mexiko), Europäische Union (27), EFTA, Australien, Japan, Neuseeland, Israel, Bermuda.

Developing economies: Afrika, Asien (exkl. Australien, Japan und Neuseeland), Lateinamerika (inkl. Mexiko), Karibik, Ozeanien, Mittlerer Osten. (genaue Länderauflistung siehe Quellenangabe)

Transition economies: GUS-Staaten (Armenien, Georgien^a, Moldavien, Turkmenistan, Aserbaidschan, Kasachstan, Russische Föderation, Ukraine, Weißrussland, Kirgistan, Tadschikistan, Usbekistan und andere Territorien in der Region, welche nicht genau spezifiziert sind), Süd-Ost-Europa (Albanien, Bosnien-Herzegowina, Kroatien (damals noch nicht EU-Mitglied), Serbien, Montenegro, Mazedonien)

^a Georgien ist kein Mitglied der GUS-Staatengemeinschaft, wurde jedoch wegen geografischer Nähe und Ähnlichkeit der ökonomischen Struktur dieser Gruppe hinzugefügt.

Eigene Berechnungen und Grafiken aus den o.a. Quellen:

Prozentanteile FDI	FDI Inflows			FDI Outflows		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Developed Economies	49,4	49,7	41,5	68,4	70,5	65,4
Developing Economies	45,2	44,5	52,0	27,5	25,2	30,6
Transition Economies	5,3	5,8	6,5	4,1	4,3	4,0

Abbildung 7: Zuflüsse ausländischer Direktinvestitionen 2010–2012 in Prozent

Eigene Darstellung auf Seite 41:

