

Oded Shenkar

Copycats

Gut kopiert ist besser als teuer erfunden

Übersetzung aus dem Englischen von J. T. A. Wegberg

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Copycats« (ISBN 978-3-86881-291-6)
2011 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

1 Trittbrettfahrer

Die Nachahmung ist nicht nur viel häufiger als die Innovation, sondern tatsächlich auch ein viel weiter verbreiteter Weg zu geschäftlichem Wachstum und Erfolg.

Theodore Levitt, 1966

Vor einigen Jahren bat ich einen Bekannten, den Geschäftsführer eines großen nationalen Einzelhandelsunternehmens, sich eines neuen technologiegestützten Marketingtools anzunehmen, das von einem ausländischen Start-up-Unternehmen entwickelt worden war. Das Tool, bei dem die Stimmerkennungstechnologie in eine neuartige Marketinganwendung integriert war, schien besonders nützlich für diesen Einzelhändler zu sein, der den Ruf eines Branchen-Trendsetters hatte. Später stellte mein Kontaktmann mir eine Frage: Handelte es sich um ein neuartiges Konzept, oder war es schon mal angewandt worden? Ich bestätigte stolz, dass das Tool brandneu sei und dass sein Unternehmen das Erste sei, dem es angeboten wurde. »In diesem Fall«, lautete die überraschende Antwort, »sind wir nicht interessiert.« Als ich nach dem Grund fragte, erklärte mein Bekannter: »Unser Grundsatz lautet, nie als Erster etwas Neues auszuprobieren; wir ziehen nur das Bewährte in Betracht.«

Man mag mir meine erstaunte Reaktion nachsehen angesichts dessen, dass Innovationen in den Vorstandsetagen von New York bis Sydney als das Nonplusultra gelten. Die Innovation ist eine starke Macht, ein maßgeblicher Faktor für das Überleben, Wachsen und Gedeihen eines Unternehmens. Sie ist die Quelle marktbeherrschender Gewinne, die strömen und strömen – bis Nachahmer auftauchen. Und das tun sie unweigerlich: Der White-Castle-Gründer Walter Anderson, der 1921 als Erster das Konzept und System ei-

ner Fast-Food-Kette mit Standardpreisen entwickelte, konnte ganze Heerscharen von Mitbewerbern in sein Restaurant einfallen und alles aufzeichnen sehen, von der Ladengestaltung bis zu den Betriebsabläufen. Es dauerte nicht lange, bis ein paar gerissene und effiziente Nachahmer das Original übertroffen hatten, das jetzt nur noch ein unbedeutender Mitspieler in der florierenden Branche ist, die es geschaffen hat.¹

Ungeachtet der negativen Vorurteile sind einige Nachahmer tatsächlich so erfolgreich, dass sie die Innovatoren im Regen stehen lassen. Die Systeme erfolgreicher Nachfolger, wie zum Beispiel McDonald's, wurden dann wiederum von den Imitatoren der nächsten Generation kopiert, beispielsweise Rally's (etwa das Drive-through-Konzept, das selbst wiederum von anderen übernommen wurde). Als McDonald's dann auf das Angebot gesünderer Mahlzeiten umstellte, folgte Yum Brands auf dem Fuße und bot dasselbe in seinen Taco-Bell- und Pizza-Hut-Ketten an, wobei es McDonald's auch in seinem harten Kampf um die Frühstücks- und Abendbrotgäste kopierte.²

Ein anderes Beispiel ist EMI, das 1973 den Computertomographen auf den Markt brachte, aber innerhalb von sechs Jahren die Führerschaft verlor. Zwei Jahre darauf gab EMI das Geschäft auf und überließ den Markt Nachzüglern wie General Electric (GE). Ein ähnliches Schicksal ereilte Royal Crown Cola, dessen innovative Produkte, wie etwa Cola light, rasch von Coca-Cola und Pepsi in Beschlag genommen wurden.³ Sony führte 1981 die Digitalfotografie ein, wurde jedoch rasch von den japanischen Herstellern herkömmlicher Kameras und von amerikanischen Späteinsteigern wie Hewlett-Packard überholt.

Der Exempel gibt es genug. Diners Club war der erste Aussteller von Kreditkarten, hält jetzt jedoch nur noch verschwindend kleine Anteile an einem Markt, der von Visa, MasterCard und American Express beherrscht wird, von denen keiner zur Stelle war, als Diners einen mühseligen Kampf focht, um Banken, Händlern und der Öffentlichkeit das neuartige Konzept vorzustellen.⁴ Als Sherwin-Williams eine neue Fassadenfarbe entwickelte, die auch noch bei 1 Grad

Celsius verarbeitet werden konnte (was die Saison für Außenanstriche verlängerte), dauerte es nicht einmal drei Jahre, bis alle anderen Farbenhersteller Konkurrenzprodukte auf den Markt brachten.⁵ Es lassen sich zahlreiche weitere Beispiele finden.⁶

34 von 48 Schlüsselinnovationen wurden im Laufe ihrer Entwicklung nachgeahmt, und die Quote von Markenimitationen überschreitet inzwischen 80 Prozent. Bei bestimmten Produktkategorien liegt sie sogar noch höher; beispielsweise wurden alle großen Cerealienmarken schon kopiert.⁷ Dasselbe gilt für viele von uns genutzte Dienstleistungen sowie für unsere Unternehmensgepflogenheiten und Geschäftsmodelle. Sie werden von unbedeutenden Mitspielern (wie etwa den Hunderten YouTube-Kopien) oder von Branchenführern wie Hertz nachgeahmt, dessen Carsharing-Dienst Connect eine unverkennbare Ähnlichkeit mit dem Zipcar-Modell des gleichnamigen Start-up-Unternehmens aufweist.

Hunderte von Büchern preisen den Zauber der Innovation und erklären Ihnen, wie Sie ihn wahr werden lassen. Allesamt setzen sie die Tugenden der Innovation als selbstverständlich voraus, deshalb ist ihr Ausgangspunkt, um eine Redewendung aus einem kürzlich ausgestrahlten CNBC-Special zu verwenden, dass Organisationen »innovieren oder sterben« müssen.⁸ Es wird vielleicht nur selten offen gesagt, aber die unterschwellige Botschaft lautet, dass Nachahmer, wenn sie denn überhaupt überleben können, zur Armut verdammt sind und von den Brosamen leben müssen, die geniale Innovatoren fallen lassen. Nachahmung wird als ein spontaner und zufälliger Akt der Verzweiflung dargestellt, und um sich dagegen zu verteidigen, müssen Innovatoren lediglich hohe Barrieren errichten und sich anschließend Größerem und Besserem zuwenden.

In diesem Buch dagegen geht es nicht um die Innovatoren, sondern um die Nachahmer. Die Grundannahme lautet, dass Imitation nicht nur ebenso entscheidend für das Überleben und Florieren des Geschäftes ist wie Innovation, sondern auch maßgeblich für die erfolgreiche Durchführung der Innovation selbst. Zudem stellt dieses Buch die Behauptung auf, dass die Nachahmung eine seltene und

komplexe strategische Fähigkeit ist, die sorgsam entwickelt und korrekt angewendet werden muss.

Was ich in diesem Buch als Nachahmung bezeichne, ist das Kopieren, Nachbilden oder Wiederholen einer Innovation oder einer bahnbrechenden Neuerung; allerdings gibt es eine Reihe von Vorbehalten bei der Verwendung des Begriffes in diesem Buch. Erstens kann das Nachgeahmte ein Produkt, ein Prozess, eine Gepflogenheit oder ein Geschäftsmodell sein. Zweitens kann die Nachahmung »eins zu eins« vorgenommen werden oder eine Variation oder Anpassung darstellen. Drittens kann sie von der exakten Blaupause bis zur allgemeinen Inspiration reichen oder irgendwo dazwischenliegen. Viertens kann die Nachahmung von der instinktiven Prägung bis zur vollwertigen (oder echten) Imitation reichen (weitere Einzelheiten siehe Kapitel 2). Fünftens sind illegale Formen der Nachahmung, zum Beispiel Plagiarie und Fälschungen – so wichtig und weit verbreitet sie auch sein mögen – nicht Gegenstand unserer Diskussion. Und schließlich behandeln wir die Nachahmung als Strategie, die nicht nur mit Innovationen vereinbar, sondern sogar grundlegend für die gebündelte und effektive Verwendung innovativer Fähigkeiten ist.

Die wachsende Geschwindigkeit von Nachahmungen

Der Mensch hat sich, genau wie andere Spezies, immer auf die Nachahmung verlassen, um in feindlicher Umgebung zu überleben, Werkzeuge herzustellen und Rivalen und Widersacher auszustechen. Er hat gelernt, das Rad nicht neu zu erfinden – sogar schon bevor es das Rad überhaupt gab. Während sich die Kommunikation und die Transportmittel weiterentwickelten, keimten die Gelegenheiten zur Nachahmung auf: Die Globalisierung und die technologischen Fortschritte erhöhten die Zahl der Nachahmer und machten Nachahmungen leichter realisierbar, kostengünstiger und schneller.

Die Innovationen des 19. Jahrhunderts brauchten hundert Jahre, bis sie von weniger entwickelten Nationen genutzt wurden, aber Erfin-

dungen, die in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts gemacht wurden, wurden durchschnittlich innerhalb von zwei Jahren kopiert.⁹ Die Durchschnittszeit bis zur weiten Verbreitung von Nachahmungen sank von 23,1 Jahren zwischen 1877 und 1930 auf 9,6 Jahre für zwischen 1930 und 1939 eingeführte und 4,9 Jahre für nach 1940 auf den Markt gekommene Produkte; die Zeitspanne bis zur ersten Nachahmung verringerte sich um 2,93 Jahre.¹⁰ Die Nachahmungsverzögerung, die 1961 noch 20 Jahre betrug, verkürzte sich bis 1981 auf vier Jahre und bis 1985 auf zwölf bis achtzehn Monate.¹¹

Die wachsende Geschwindigkeit von Nachahmungen ist für beinahe jedes Produkt offensichtlich. Imitationen des Phonographen tauchten nach 30 Jahren auf, während CD-Spieler innerhalb von drei Jahren nachgeahmt wurden. Es dauerte ein Jahrzehnt, ehe die erste Nachahmung des Minivan von Chrysler herauskam; QQ, eine chinesische Kopie des Minicar von GM, erschien innerhalb eines Jahres. Im Jahre 1982 machten Generika nur 2 Prozent des US-amerikanischen Marktes für rezeptpflichtige Medikamente aus, bis 2007 stellten sie 63 Prozent. In den frühen 1990er-Jahren verlor Cardizem 80 Prozent des Marktes an Generika innerhalb von fünf Jahren nach Auslaufen des Patents; ein Jahrzehnt später gab Cardura einen ähnlich hohen Anteil innerhalb von neun Monaten ab; und Prozac, eins der bestverkauften Medikamente von Eli Lilly, verlor denselben Marktanteil innerhalb von nur zwei Monaten.¹²

Der Vorsprung des Nachahmers

Als der Generaldirektor von Boeing, Bill Allen, bei der Farnborough Air Show 1950 den Comet sah, wurde ihm klar, dass die Zukunft der zivilen Luftfahrt im Düsenantrieb liegen würde.¹³ Als Folge einer Reihe von Comet-Abstürzen wurden Boeing (mit der 707) und McDonnell Douglas (mit der DC-8) zu den Marktführern.

IBM, von Peter Drucker als »weltweit führender kreativer Nachahmer« bezeichnet, folgte bei der Einführung eines kommerziellen Großrechners der Firma Remington Rand, erlangte jedoch inner-

halb von vier Jahren nach Einführung des Originals die Marktführerschaft.¹⁴ Diese Meisterleistung wiederholte IBM mit einem PC, der unter anderem das Beste von Apple- und Commodore-Geräten zum ersten kommerziell tragfähigen Produkt kombinierte, nur um gegen die Klone von Compaq und Dell den Kürzeren zu ziehen.

Für dieses Phänomen lassen sich viele Beispiele finden. Nintendo war einer von 75 Nachahmern des 1975 von Atari herausgebrachten Videospiele Pong, wurde jedoch zum Branchenstandard. Die 1989er Version des Prairietek-2,5-Zoll-Laufwerks von Conner Peripherals erlangte 95 Prozent der Anteile eines Marktes, den der Pionier dominiert hatte; dasselbe gelang Netscape mit Spry, ehe es dem Microsoft Explorer weichen musste. Honda und Toyota warteten ab, bis Ford und GM als Erste den Chrysler-Minivan nachgeahmt hatten, fegten sie dann jedoch mit ihren Fahrzeugversionen vom Markt. Das sind nicht nur Anekdoten: Viele Studien bestätigen, dass schnelle Second Mover und sogar Nachzügler sehr gute Geschäfte machen.¹⁵

Warum sind so viele Nachahmer erfolgreich? Indem die Innovatoren und Pioniere den Weg bereiten (und bezahlen), haben die Nachahmer freie Fahrt. Das erspart ihnen nicht nur die Forschung und Entwicklung, sondern auch die Werbung, denn die Kunden sind bereits darauf vorbereitet, das neuartige Produkt oder die neue Dienstleistung zu gebrauchen. Der Nachahmer vermeidet Sackgassen, sei es in Form des vergeblichen Einsatzes für ein vorherrschendes System wie das Betamax-Videoformat von Sony oder eines innovativen verschreibungspflichtigen Medikaments, das sich als wirkungslos erweist.

Da fast 90 Prozent aller neu entwickelten Medikamente nach milliardenschweren Investitionen in der Testphase durchfallen, sind die potenziellen Einsparungen enorm. Und obwohl es für den Innovator eine garantierte Monopolphase gibt, in der er versuchen kann, seine Investitionen wieder hereinzuholen, kommt der Fast Follower in den Genuss eines eigenen Monopols: Dem ersten Generikahersteller, der ein Markenpatent übernimmt, wird ein sechsmonatiges, exklusives Zeitfenster gewährt, in dem er das Produkt für 80 Pro-

zent des Markenäquivalents verkaufen darf. Bei einem Verkaufserlöser wie Lipitor bedeutet dies einen Gewinn von 1 Milliarde Dollar für eine Investition von 13 Millionen.¹⁶ Das ist keineswegs schlecht, aber es ist ein besonders lukratives Geschäft angesichts des geringen Risikos, das damit verbunden ist, einer Route zu folgen, die sich bereits als wissenschaftlich und marktwirtschaftlich funktionsfähig erwiesen hat. Wenn Ihnen das übertrieben vorkommt, schauen Sie sich mal eine groß angelegte Studie an, die den Zeitraum von 1948 bis 2001 abdeckt: Sie kam zu dem Ergebnis, dass Innovatoren nur 2,2 Prozent des aktuellen Wertes ihrer Innovationen abgreifen; der Rest, können wir daraus schließen, ging an die Nachahmer.¹⁷

Aus der Distanz betrachtet schlagen Nachahmer Gewinn aus den Unzulänglichkeiten früher Angebote. Disney beispielsweise zog nicht nur seinen Nutzen aus den technischen und organisatorischen Innovationen der ersten Animationsstudios, sondern befand sich auch in einer Position, »die Grenzen der bestehenden Zeichentrickanimationen mit ihrer übergroßen Abhängigkeit von Comicfiguren zu erkennen, die schwache oder gar nicht vorhandene Handlung, ihr übermäßiger Verlass auf immer wieder genutzte Formeln wie Verfolgungsjagden, die mangelnde Charakterisierung der zentralen Figuren und ihre schlechte grafische Qualität«.¹⁸

Weil Nachahmer nicht die Investitionen tätigen müssen, die von den vorherrschenden Pionieren vorgenommen wurden, können sie das Original an den veränderten Konsumentengeschmack anpassen oder einen Quantensprung in die nächste technologische Generation vornehmen. Samsung ist, genau wie andere südkoreanische Hersteller, ein gutes Beispiel. Das Unternehmen hinkte in analogen Technologien hoffnungslos hinterher, als es den Sprung ins digitale Zeitalter wagte. Durch ihre Beobachtung der Marktreaktionen können Nachahmer ein Produkt besser kalibrieren und es dort positionieren, wo Gewinne sicherer und aussichtsreicher sind.

Da die größten Produktivitätszuwächse nicht von der ursprünglichen Innovation, sondern von den nachfolgenden Verbesserungen herrühren, sind die Nachahmer oft besser aufgestellt, um dem Kun-

den etwas zu bieten, das nicht nur potenziell besser, sondern auch deutlich billiger ist. Durch die Notwendigkeit, viele, wenn nicht sogar alle Schritte des Innovators nachzuvollziehen, zieht die Nachahmung nicht geringe Kosten nach sich; dennoch sind die Gesamtkosten in den meisten Fällen deutlich geringer, typischerweise 60 bis 75 Prozent der vom Innovator getragenen Kosten.¹⁹ In einem Zeitalter magerer Gewinnspannen hat eine Lücke solcher Größe gewaltige Auswirkungen. Sie erlaubt dem Nachahmer, am Wettbewerb teilzunehmen, sei es durch wesentlich geringere Preise (womit die Kosteneinsparungen an den Kunden weitergegeben werden), durch das Angebot überlegener Produkt- oder Servicemerkmale, durch besseren Vertrieb und Service oder durch längere und umfassendere Garantien (um eine geringere Markenbekanntheit wettzumachen). Die Einsparungen können aber auch in, nun ja, Innovationen fließen.

Nachahmer laufen auch weniger leicht Gefahr, selbstzufrieden zu werden, ein signifikantes Problem für Innovatoren und Pioniere, die von ihrem Erfolg getragen oftmals die im Rückspiegel lauern den Gefahren unterschätzen. Nachahmer, die von hinten kommen, neigen zur Paranoia gegenüber anderen, die ihnen auf dem Fuße folgen, und sind besser darauf vorbereitet, Angriffe abzuwehren. Jonney Shih, der CEO von Asustek, bemerkte: »Wir können nicht vergessen, dass andere uns hinterherrennen.«²⁰ Da Nachahmer sich oft vom Original unterscheiden, achten sie häufig stärker auf umwälzende Technologien. Die Pioniere unter den Animationsfilmstudios waren zurückhaltend bei der Verwendung von Ton und Farben, als diese verfügbar wurden, doch Disney erkannte schnell ihr Potenzial und setzte sie ein, um sich zum Marktführer zu entwickeln.

Schließlich werden Nachahmer, da sie häufig nach mehr als einem Vorbild arbeiten, immer wieder daran erinnert, dass es mehr als einen Weg nach vorne gibt, ein Vorbote sowohl weiterer Nachahmungen als auch gebündelter Innovationen. Es dürfte nicht überraschen, dass die profitabelsten Innovationen oft diejenigen sind, die eine kräftige Prise Nachahmung enthalten.²¹