

UNBEWEGLICH WIE EIN DINOSAURIER

Media Markt in der Innovationsfalle

Dieser Beitrag ist erstmals im Internetangebot des "[Handelsblatts](#)" erschienen. Autor ist Jens-Uwe Meyer, Inhaber des Beratungsunternehmens [Die Ideeologen](#) – Gesellschaft für neue Ideen mbH in Baden-Baden und mehrfacher Buchautor.

"Ich bin doch nicht blöd!" Dieser Werbespruch hat sich tief in das Gedächtnis einer ganzen Käufergeneration gebrannt. Media Markt war einst als radikaler Innovator angetreten, um ein komplett neues Angebot zu schaffen: einen Supermarkt für Elektronik, den es so zuvor noch nicht gegeben hatte. Die Devise: Billig! Billig! Billig! Oder zumindest so tun.

Nun ist Media Markt zum Opfer seiner eigenen Werbephilosophie geworden: Nein, die Kunden sind nicht blöd. Sie vergleichen. Und plötzlich bekommt das Unternehmen mit voller Wucht das zu spüren, was es jahrelang ignorieren konnte: die Macht des Internets.

Solange Kunden zwar woanders online bestellen konnten, jedoch der Prozess des Preisvergleichs aufwendig und kompliziert war, konnte Media Markt das Internet noch halbwegs ignorieren. Doch spätestens seit dem Smartphone-Boom, seitdem jeder Konsument die Konkurrenzangebote sozusagen in der Hosentasche hat, sitzt Media Markt in einer selbst gebauten Falle: Genau die Zielgruppe, die das Unternehmen jahrelang adressierte – die Schnäppchenjäger, die Geizhalse und die Billigheimer –, sind dem Unternehmen nicht treu.

Sobald es ein Produkt woanders billiger gibt, wechseln sie. Media Markt ist mit seinen Kunden in den vergangenen Jahren keine Ehe eingegangen, sondern hatte nur eine gelegentliche Affäre.

Mit dem neuen Online-Shop, der am 16. Januar freigeschaltet wurde, ist das Unternehmen da angekommen, wo kleinere Unternehmen bereits seit fünf bis zehn Jahren sind: Kunden können auch online etwas kaufen. Doch dieses "neue" Angebot ist alles andere als eine radikale Innovation. Eigentlich ist der Online-Shop es nicht einmal wert, eine Innovation genannt zu werden.

Während Konkurrenten wie Amazon seit 17 Jahren systematisch das Kaufverhalten ihrer Kunden auswerten, personalisierte Angebote erstellen und so die Möglichkeiten der personalisierten Ansprache voll nutzen, verkauft Media Markt weiterhin Massenware. Während andere Unternehmen bereits hochintelligente Apps mit GPS-Standorterkennung, Barcodescannern, Kundenbewertungen, Ein-Klick-Einkaufsmöglichkeit oder Anbindungen zu Applikationen wie Facebook oder Twitter haben, ist beispielsweise die iPhone-App von Media Markt bis heute nicht mehr als ein primitiver digitaler Katalog.

Hinter den Kulissen

Wie kann so etwas passieren? Wie kann ein Unternehmen, das selbst einst durch radikale Innovationen Märkte revolutionierte, so den Anschluss verpassen? Media Markt ist kein Einzelfall, sondern eher ein Beispiel für kurzfristiges Innovationsdenken auf Kosten langfristiger Erfolge, das es in vielen Unternehmen gibt. Das Management glaubt an die eigenen Unternehmensbroschüren, in denen der hohe Wert von Innovation und die Bedeutung der Kreativität von Mitarbeitern hervorgehoben werden. Man bezeichnet sich selbst wahlweise als "Pionier", "Innovationsführer" oder "zukunftsorientiertes Unternehmen".

Nach draußen vermittelt man den Eindruck, das Unternehmen sei auf dem Weg, zum Mond zu fliegen. Schaut man jedoch hinter die Kulissen, sieht man die Realität: Statt Mond reicht es maximal für eine Pauschalreise nach Mallorca. Innovation findet nur so lange statt, "solange wir von vornherein wissen, was am Ende dabei herauskommt" (Aussage des Geschäftsführers eines internationalen Baukonzerns hinter vorgehaltener Hand).

So war und ist es auch bei Media Markt: Solange Innovation bedeutet, die Verkaufsflächen noch attraktiver, besser und damit letztlich effektiver zu gestalten, solange es darum ging, die Regeln der Werbebranche durch hochinnovatives Marketing neu zu definieren, so lange war der Media Markt stets gut. Doch sobald Innovation den Rahmen des Inkrementellen verlässt, scheitern nicht nur Media Markt, sondern Unternehmen in anderen Branchen genauso.

Nicht nur der Einzelhandel tut sich mit den rasanten Entwicklungen des Internets schwer, sondern auch Banken, Versicherungen, die Tourismusbranche, die Bauindustrie, der Maschinenbau und die Automobilbranche. Viele Unternehmen verstehen die neuen Trends nicht. Sobald Innovationen mit dem bestehenden Erfahrungshorizont des Unternehmens und seines Managements beurteilt und durchgeführt werden können, so lange ist das Unternehmen innovativ. Kaum verlässt es diesen Rahmen, wird aus dem mutigen radikalen Innovator von einst ein ängstlicher, zögernder, zaudernder Verteidiger dessen, was geschaffen wurde.

Das hat Gründe: All diese Unternehmen haben etwas zu verlieren. Und sie nehmen Rücksicht auf interne Strukturen, Befindlichkeiten, Beteiligungssysteme und Ähnliches. Genau das ist der Grund, warum es zum Beispiel Sony letztlich nicht geschafft hat, ein Produkt wie iTunes auf den Markt zu bringen: Das Unternehmen musste auf bestehende Unternehmenseinheiten wie beispielsweise die CD-Produktion Rücksicht nehmen. Entsprechend waren Innovationsbemühungen in diese Richtung immer nur halbherzig. Apple hingegen hatte nichts zu verlieren.

Unbeweglich wie ein Dinosaurier

Das Gleiche gilt für Media Markt: Das Unternehmen ist heute ein Reich lokaler Fürsten. Ein eigentlich sehr innovativer Ansatz: Die Geschäftsführer der einzel-

nen Standorte sind teilweise Miteigentümer. Das führt dazu, dass sie am Standort unternehmerischer denken und handeln als angestellte Filialleiter. Dieses System ist ein Teil des Erfolgs.

Doch es hat eine Kehrseite: Es hat Media Markt unbeweglich gemacht wie einen Dinosaurier. Das Unternehmen ist sozusagen zum "Innosaurier" geworden: unfähig, sich aus den eigenen **festgefahrenen Strukturen** zu befreien. Doch der Fortschritt nimmt keine Rücksicht darauf. Innovative Konzepte sind immer nur für eine bestimmte Zeit gut. So war es bei Kodak, beim Druckmaschinenhersteller Manroland und bei Schlecker. Innosaurier sitzen in der Innovationsfalle, weil sie Veränderungen nur noch im Rahmen des Bestehenden zulassen.

Um aus diesem Teufelskreis der inkrementellen Innovation herauszukommen, bedarf es neuer Denkansätze im Top-Management. Unternehmen müssen bereit sein, sich selbst zu kannibalisieren. Sie müssen lernen, sich scheinbar widersprechende Wege gleichzeitig zu gehen. Sie müssen lernen, dass es im Zeitalter radikaler technologischer Umbrüche keine Rezepte gibt, die sich bis auf Punkt und Komma genau für drei bis fünf Jahre im Voraus berechnen lassen. Und auch andere Beteiligte im Unternehmen – seien es Eigentümer, Aufsichtsräte, das mittlere Management oder der Betriebsrat – müssen lernen, dass der scheinbar so bequeme Weg, innovativ zu tun und letztlich das Gleiche doch nur anders zu machen, langfristig gefährlich ist.